

# Wirtschaftsförderung 4.0

## Abschluss- und Rahmenbericht

Rahmenbericht des Projektes  
„Wirtschaftsförderung 4.0: Entwicklung  
und Umsetzung von Konzepten zur  
Stärkung kollaborativer Resilienzinitiativen  
in Kommunen“

---

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Dieser Bericht ist Ergebnis des BMBF-Projektes „Wirtschaftsförderung 4.0: Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur Stärkung kollaborativer Resilienzinitiativen in Kommunen“.

Das diesem Bericht zugrunde liegende Forschungsvorhaben wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung durchgeführt. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

**Bitte den Bericht folgendermaßen zitieren:**

Wuppertal Institut (2020): Wirtschaftsförderung 4.0 Abschluss- und Rahmenarbeitsbericht. Wuppertal

**Projektlaufzeit:** 9/2016 – 9/2019

**Projektkoordination:**

Dr. Michael Kopatz

**Projektpartner:**

Christine Rother (Stadt Osnabrück)

Ulf Hahne (Universität Kassel)

Reinhard Loske (Universität Witten)

**Autor:**

Dr. Michael Kopatz

**Unter Mitarbeit von:**

Josephine Wohlrab, Jana Rasch, Oliver Wagner

**Weitere Mitarbeitende:**

Roman Spies

---

**Impressum**

**Herausgeber**

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH

Döppersberg 19

42103 Wuppertal

[www.wupperinst.org](http://www.wupperinst.org)

**Ansprechpartner**

Dr. Michael Kopatz

Abteilung Energie-, Verkehrs- und Klimapolitik

[michael.kopatz@wupperinst.org](mailto:michael.kopatz@wupperinst.org)

Tel. +49 202 2492-148

**Stand**

Februar 2020

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>3</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>6</b>
<b>2 Einführung und Grundlagen [AP 1.1]</b>	<b>8</b>
2.1 Resilienz	10
2.2 Informelle Ökonomie und Soziale Innovationen	15
2.3 WBGU: Große Transformation	15
<b>3 Das Konzept der Wirtschaftsförderung 4.0</b>	<b>17</b>
3.1 Die fünf „Geschäftsfelder“	17
3.1.1 Produktion	17
3.1.2 Finanzwirtschaft	20
3.1.3 Sharing Economy	22
3.1.4 Local Business	23
3.1.5 Sozialunternehmen	24
3.2 Von den Anfängen der regionalen Wirtschaftsförderung bis zu Wirtschaftsförderung 4.0	26
<b>4 Wf4.0 im Kontext der Transformationsforschung</b>	<b>29</b>
4.1 Nischenentwicklungen für eine gesellschaftliche Transformation	31
4.1.1 Bottom-up-Initiativen als Keimzellen des Wandels	31
4.1.2 Gesellschaftlicher Wandel aus Sicht der Transition-Forschung	35
4.2 Erfolgsfaktoren von Nachhaltigkeitsinitiativen in der Theorie	44
4.2.1 Literatur zu Erfolgsfaktoren im Überblick	44
4.2.2 Schlüsselfaktoren des Erfolgs	48
4.2.3 Individuelle Erfolgsfaktoren	49
4.2.4 Gruppeninterne Erfolgsfaktoren	53
4.2.5 Gruppenexterne Erfolgsfaktoren	57
4.3 Barrieren von Nachhaltigkeitsinitiativen in der Theorie	62
<b>5 Bezüge – Verwandte Konzepte und Projekte [AP 1.1]</b>	<b>75</b>
5.1 Gemeinwohlökonomie	75
5.2 Collaborative Commons und die Null-Grenzkosten-Gesellschaft	75
5.3 Die Transition-Town-Bewegung	76
5.4 Sinn fürs Geschäft	77
<b>6 Herausforderungen [AP 1.1]</b>	<b>80</b>
6.1 Exportabhängigkeit	80
6.2 Onlinehandel	80
6.3 3-D Druck und Digitalisierung	80
<b>7 Vorzüge [AP 1.1]</b>	<b>82</b>
7.1 Arbeitsplätze sichern und schaffen	82
7.2 Potenziale von Gemeinschaftsnutzungen und Initiativen für den regionalen Arbeitsmarkt	82
7.3 Wirtschaftliche und soziale Sicherheit stärken	83
7.4 Rekrutierungspotenziale ausbauen	84

7.5	Wf4.0 versus Rechtspopulismus	85
7.6	Heimat	87
7.7	Vom ich zum wir	88
7.8	Kollaborative Subsidiarität	90
7.9	Emanzipation der ökonomischen Subsidiarität	91
<b>8</b>	<b>Überregionale Treiber [AP 1.1]</b>	<b>94</b>
8.1	Faire Unternehmensteuern	94
8.2	Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur	94
8.3	Ökonomie mit rechtem Maß für Umweltschutz und Menschlichkeit	97
8.3.1	<i>Hyperventilierende Finanzmärkte beruhigen</i>	97
8.3.2	<i>Regeln für den Freihandel</i>	98
8.3.3	<i>Das rechte Maß für gutes Wirtschaften</i>	100
8.3.4	<i>Klimazoll</i>	101
8.4	Kennzeichnungspflichten	102
8.5	Erleichterung für Bürgerunternehmen	103
8.6	Bürgerarbeit fördern	103
8.7	Unternehmensnetzwerk für Lebensweltökonomie	105
8.8	Bundesverband der Regionalbewegung e.V.	106
8.9	Förderpolitik für Arbeitszeitverkürzung	106
8.10	Bundesstrategie für „Solidarische Wirtschaft“	107
8.11	Das Projekt „MehrWert NRW“ und der EU Fonds für regionale Entwicklung	107
8.12	Gemeinwohl-Ökonomie fördern per Gesetz	109
8.13	Demographische Entwicklung	109
<b>9</b>	<b>Regionalwirtschaft. Vorzüge, Hemmnisse u.a. [AP 1.1]</b>	<b>111</b>
9.1	Überlegung zur Globalisierung/Skaleneffekte/Profitstreben	111
9.2	Konzern versus Kleinunternehmen. David und Goliath	111
<b>10</b>	<b>Wie steht die kommunale Wirtschaftsförderung im Verhältnis zur Wf4.0? [AP 1.1]</b>	<b>114</b>
10.1	Struktur und Arbeitsweise von kommunalen Wirtschaftsförderungen in Deutschland	114
10.2	Wirtschaftsförderung 4.0 als Adaption und Erweiterung traditioneller Wirtschaftsförderung	117
10.3	Befragung des difu	120
10.4	Befragung der GEFAK	121
10.5	Will die Wf4.0 den Sozialismus?	123
10.6	Wf4.0 zwischen Protektionismus und Freihandel?	124
10.7	Warum liegt die Federführung bei der Wirtschaftsförderung?	126
10.8	Mission Statement der Wirtschaftsförderung 4.0	129
10.9	Kommerzialisierung und Professionalisierung	131
<b>11</b>	<b>Mapping kollaborativer Resilienzinitiativen [AP 1.2]</b>	<b>134</b>
<b>12</b>	<b>Befragung von Wirtschaftsförderungen</b>	<b>135</b>
12.1	Auswahl der Gesprächspartner	135
12.2	Ergebnisse	135
12.2.1	<i>Schnittstellen zur kommunalen Governance von Resilienzökonomie</i>	138



<b>13</b>	<b>Vertiefte Analyse ausgewählter Geschäftsmodelle (AP1.4)</b>	<b>139</b>
13.1	Auswahl und Beschreibung der befragten Initiativen in Osnabrück	139
13.2	Beschreibung des Interviewleitfadens	141
13.3	Auswertung	141
13.4	Bildung von Keypoints	143
13.5	Ergebnisse	144
13.5.1	<i>Hauptergebnisse zu Erfolgsfaktoren, Barrieren und Bedarfen</i>	<i>144</i>
13.5.2	<i>Kurze Fallzusammenfassungen</i>	<i>145</i>
13.5.3	<i>Ergebnisbeschreibung in Keypoints und Diskussion</i>	<i>146</i>
13.5.4	<i>Schlussfolgerungen</i>	<i>151</i>
<b>14</b>	<b>Lokale Initiativen und ihre Rolle für die Wf4.0 [AP 2.1]</b>	<b>152</b>
14.1	Bericht aus der Veranstaltung des Zentrums für nachhaltige Kommunalentwicklung Bayern	152
14.2	Bericht aus einem Workshop mit Berliner Initiativen	152
14.3	Zusammenfassung der gewünschten Maßnahmen	153
<b>15</b>	<b>Fördermöglichkeiten aus Sicht der Kommunen [AP 2.2]</b>	<b>154</b>
15.1	Expertentreffen zum Projekt „Bottrop2018+“	154
15.2	Bericht aus Workshop in Essen mit Herrn Fricke:	155
15.3	Bericht aus dem Gespräch mit der Wifö Dortmund	156
<b>16</b>	<b>Ergebnisse der Modellphase in Osnabrück</b>	<b>159</b>
<b>17</b>	<b>Reflektionen zu den Projektergebnissen und Ausblick in Anbetracht der Coronakrise</b>	<b>164</b>

## 1 Einführung

Diesen Arbeitsbericht haben die am Projekt beteiligten Autoren im Rahmen des BMBF-Förderprogramms „Urbane Transformation“ verfasst. Das Bundesforschungsministerium hat zwölf Verbundprojekte bewilligt. Zu einem Schwerpunkt bzw. verbindenden Element einiger Projekte hat sich die kommunale Wirtschaftsförderung entwickelt. Aktiv beteiligt sind u.a. die Wirtschaftsförderung Aachen, Bochum, Bottrop, Metropole Ruhr und Hamburg.

Die Stadt Osnabrück erhielt im Rahmen des Projektes die Finanzierung einer zusätzlichen Mitarbeiterin, Christine Rother, die sich der Umsetzung von Fördermaßnahmen im Sinne der Wf4.0 widmet. Das Wuppertal Institut hat Frau Rother im Rahmen der Begleitforschung unterstützen. Die Stadt Osnabrück ist offiziell der Projekt- und Praxispartner des Wuppertal Instituts.

Das Konzept der „Wirtschaftsförderung 4.0“ zielt darauf ab, die lokalen und regionalen Wirtschaftsstrukturen zu stärken. Wf4.0 initiiert neue Wertschöpfung vor Ort, eröffnet lokale Investitionsmöglichkeiten, bindet regionale Kaufkraft, entfalten neue Wirtschaftsideen und stärkt lokale Vielfalt. Sie stärkt die Tauschwirtschaft für Ressourcen, Produkte oder Räume und fördert den Gemeinsinn. Mithin erhöht Wf4.0 die Widerstandsfähigkeit gegenüber globalen Wirtschaftskrisen.

Wirtschaftsförderung 4.0 wirkt sich damit positiv aus auf den Stadtwohlstand und erhöht die Attraktivität für eine Stadt der kurzen Wege, der Diversität und des guten Lebens. Zugleich erhöht eine Stabilisierung der regionalen und lokalen Wirtschaft die Widerstandsfähigkeit der lokalen Ebene gegen weltweite Krisen.

Die „Wirtschaftsförderung 4.0“ ergänzt die klassischen Strategien der etablierten Wirtschaftsförderung. Nach und nach hat sich das Handlungsspektrum um die Bereiche Bestandspflege, Clustermanagement und Kreativwirtschaft erweitert. Zahlreiche Maßnahmen der Wf4.0 sind hier bereits verankert. So etwa die Förderung von Nachhaltigen Unternehmen. In dem Projekt wurde untersucht, inwiefern sich der gegenwärtige Leistungskatalog der Wirtschaftsförderung sinnvoll erweitern lässt.

Die Vorgehensweise des Verbundprojekts gliederte sich in vier Phasen (vgl. Abbildung 2).

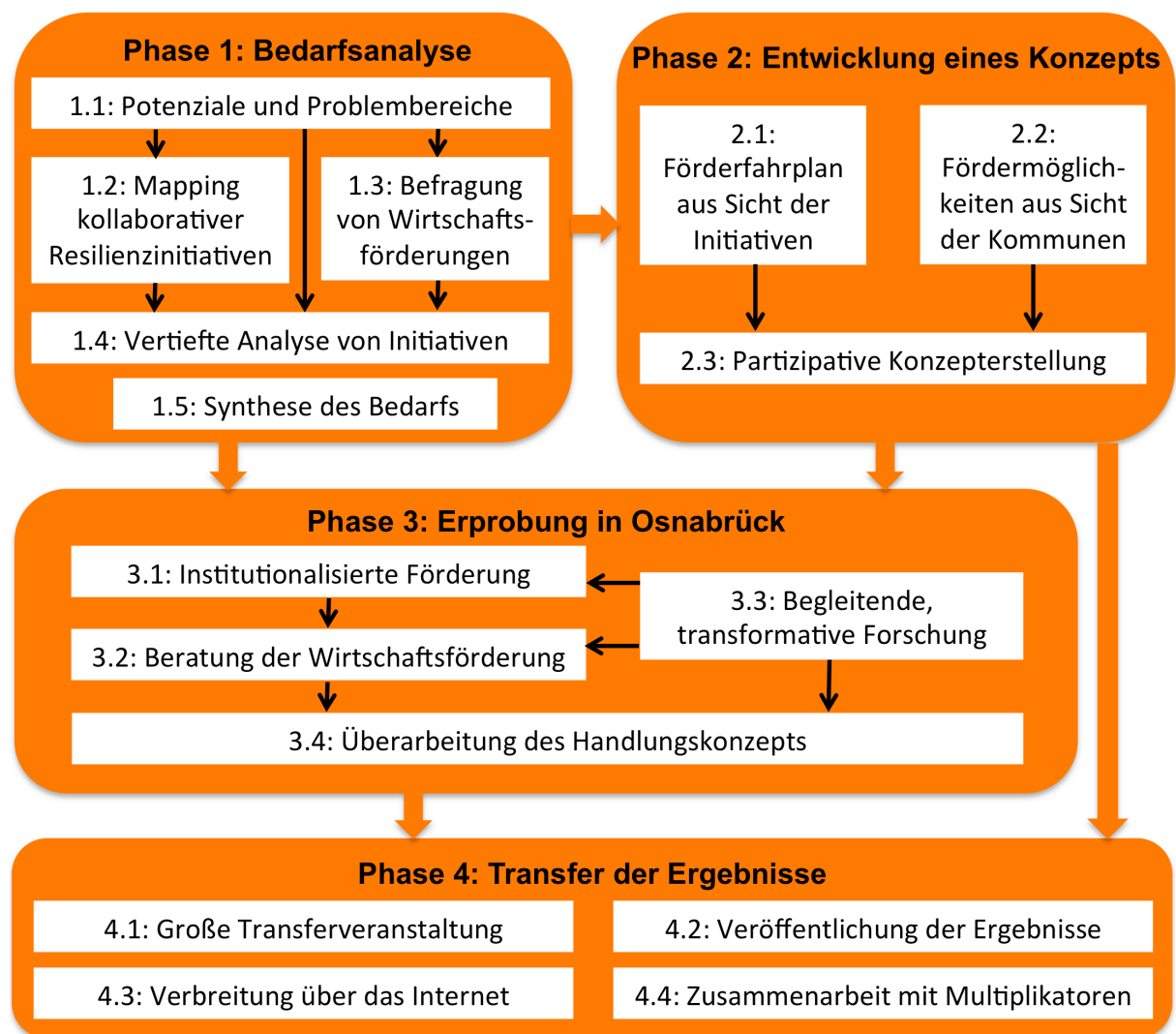


Abbildung 1: Planung und Ablauf im Überblick (Quelle: eigene Darstellung)

## 2 Einführung und Grundlagen [AP 1.1]

Im Wirtschaftsstudium lernen die Studierenden, dass die Wohlfahrt aller Menschen steigt, wenn sie sich auf Märkten eigennützig verhalten. Das ist der Kern der neoklassischen Theorie, die unser Verständnis von Wirtschaft tief geprägt hat. Damit das gut funktioniert soll der Staatsapparat das freie Spiel der Kräfte möglichst wenig reglementieren.

Keine Frage, zu viel Bürokratie kann die Effizienz und Effektivität der Wirtschaft einschränken, kann Kreativität und Innovationskraft behindern. Doch was wäre das rechte Maß für ordnungspolitische Maßnahmen? Wie stark soll sich der Staat einmischen in das Marktgeschehen? Die Bandbreite möglicher Antworten reicht vom Nachwächterstaat, der sich auf den Schutz des Privateigentums und die Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung beschränkt, bis zum Sozialstaat, der weitreichende Regeln vorgibt, wie etwa das Mindesteinkommen.

Kapitalismus und freie Marktwirtschaft gelten seit dem Niedergang der osteuropäischen Wirtschaft als das überlegene Regime. Der Kommunismus des Ostblocks war geprägt durch Planwirtschaft und starker politischer Steuerung. Diese Überregulierung schien verantwortlich für die Misswirtschaft zu sein. Das Scheitern der kommunistischen Systeme gab ab den 1990er Jahren all jenen Auftrieb, die für einen Rückzug des Staates aus dem marktwirtschaftlichen Geschehen plädierten. Doch wer für einen starken Staat ist, muss nicht gegen den Kapitalismus sein. Seit den Finanzkrisen der vergangenen Jahre hat sich in den Industriestaaten wieder eine eher kritische Haltung zur Deregulierung entwickelt.

Die zurückliegenden Erfahrungen mit der freien Marktwirtschaft lassen es schwer vorstellbar erscheinen, dass sich mit noch weniger Regeln ein Mehr an Nachhaltigkeit bewirken lässt. Es scheint vielmehr so zu sein, dass die schrittweise Abschaffung der Marktregeln zum Nachteil für Klimaschutz und Ressourcengerechtigkeit war. Nun währt der Diskurs über die Frage „wieviel Staat muss sein?“ schon seit Jahrhunderten. Um darin die „Wirtschaftsförderung 4.0“ zu verorten, sollen hier einige Vordenker verschiedener nationalökonomischer Grundströmungen Erwähnung finden.

### Adam Smith

Eine der Grundannahmen der heute vorherrschenden Wirtschaftswissenschaft geht auf Adam Smith (1723-1790) zurück. In seinem Werk „Wohlstand der Nationen“ beschrieb Smith den Egoismus des Einzelnen als *die* Triebfeder der Ökonomie: „Es ist nicht die Wohltätigkeit des Metzgers, des Brauers oder des Bäckers, die uns unser Abendessen erwarten lässt, sondern dass sie nach ihrem eigenen Vorteil trachten.“ Jeder denkt also an sich und sorgt dabei unbewusst – wie von einer unsichtbaren Hand geleitet – für das Gemeinwohl.

Libérale Wirtschaftswissenschaftler leiten daraus ein radikales Freiheitspostulat ab: Maximale Freiheit fördere den Schaffensprozess des Einzelnen und diene der Gemeinschaft. So wird seit Jahrzehnten die fortschreitende Deregulierung der Märkte rechtfertigt, um den Unternehmen und Anlegern möglichst viele Freiheiten zu gewähren. Allerdings ist diese Analyse fragmentarisch. Adam Smith selbst hielt nicht den „Wohlstand der Nationen“ für sein Hauptwerk, sondern die „Theorie der ethischen Gefühle“. Moralisches Handeln beschrieb er darin als unabdingbar für

nachhaltigen Wohlstand. Tugenden seien die Grundlage eines gesunden Kapitalismus.<sup>1</sup> Auf diesen Smith berufen sich die kritischen Ökonomen.

Gewiss gehört Egoismus zur menschlichen Natur. Doch daneben und darüber hinaus haben Menschen viele andere Motivationen, die den Tugenden zuzurechnen sind: Solidarität, Loyalität, Sympathie, Selbstlosigkeit usw. Gäbe es solche Motive nicht und Egoismus wäre tatsächlich der einzige Antrieb, dann müsste jeder jedem mit tiefstem Misstrauen begegnen. Solidarität zwischen Arbeitnehmern etwa im Arbeitskampf funktioniert aber nur durch gegenseitiges Vertrauen.

Es gibt auch Unternehmer, die nicht nur ihren persönlichen Nutzen maximieren wollen, sondern auch Visionen für die Gesellschaft haben und an das Gemeinwohl denken. Ein berühmtes Beispiel dafür lieferte Henry Ford. Er wollte ganz sicher seinen persönlichen Wohlstand vermehren, so wie es das Postulat der Wirtschaftsliberalen vorsieht. Doch Ford hat nicht nur viel Geld verdient, er war auch fair zu seinen Arbeitnehmern. Er verdoppelte die Gehälter seiner Mitarbeiter und verkürzte die wöchentliche Arbeitszeit von 48 auf 40 Stunden. Die Mitarbeiter sollten sich später einmal selbst einen Ford leisten können.<sup>2</sup> Verantwortungsvolles Unternehmertum wird in der klassischen Ökonomie nicht bedacht, wenn sie für ein Maximum an Freiheit für den Einzelnen und ein Minimum an Regeln argumentiert. Richtig ist, dass die Unternehmen heutzutage unter den Bedingungen eines knallharten Wettbewerbs sich kaum noch in der Lage sehen, das zu tun, was sie für richtig halten. Viele fordern daher selbst politische Vorgaben.<sup>3</sup> Hier setzt das Konzept der Wf4.0 an. Es schafft Raum für unternehmerische Tugenden.

### Hayek und Friedmann

In zentralwirtschaftlicher Planung sah Friedrich August von Hayek (1899-1992) die Grundlage für besorgniserregende Radikalisierungen. In seinem Werk „Der Weg zur Knechtschaft“ beschrieb er sozialistische Bestrebungen als Wegbereiter für den Nationalismus. Diese Analyse leitet direkt über in Hayeks Forderung, staatlichen Interventionismus und die Planwirtschaft zurückzudrängen. Allerdings – und das wird häufig übersehen – war Hayek nicht der Meinung, das habe um jeden Preis und in jeder Hinsicht zu geschehen. Hayek sprach sich für sozialpolitische Maßnahmen aus, etwa für die Einführung eines Mindesteinkommens. Damit trug er der Erkenntnis Rechnung, dass Menschen sich nur entfalten können, wenn sie von der Sorge um die grundlegenden materiellen Bedürfnisse entlastet werden.<sup>4</sup>

Für Milton Friedman (1912-2006) manifestieren sich Rolle und Einfluss des Staates in der Staatsquote. Diese Kennzahl zeigt den Anteil der Staatsausgaben an der wirtschaftlichen Gesamtleistung einer Volkswirtschaft auf. Sie liegt in Deutschland bei 44 Prozent und in Frankreich bei 57 Prozent.<sup>5</sup> Friedman fand, dass zehn Prozent genügen würden. Im Sozialstaat sah er ein teures Monster. Führerschein, Ärztelizenzen

---

<sup>1</sup> Raphael, David D. (2007): The Impartial Spectator. Dan Smith's Moral Philosophy. Oxford

<sup>2</sup> [www.henry-ford.net](http://www.henry-ford.net): Vom Underdog zum Selfmademan (Stand 4.3.2016)

<sup>3</sup> Kopatz, Michael (2016): Ökoroutine. München, S. 22

<sup>4</sup> Böhm, Stephan (1992): Die Verfassung der Freiheit, in: Die Zeit 14/1992

<sup>5</sup> Statistisches Bundesamt 2014

und Schulpflicht gehörten abgeschafft. Absurd seien staatliche Altersversorgung und Mindestlohn.<sup>6</sup>

Der Wirtschaftsprofessor aus Chicago gilt als Schlüsselfigur für den Trend zum Ausverkauf staatlicher Unternehmen und dem Abbau von Regelwerken. Zunächst, in den 1980er Jahren, verfolgten Ronald Reagan und Margaret Thatcher<sup>7</sup> seine Ideen. Später machte sich in fast allen Industriestaaten eine Art Liberalisierungseuphorie breit. Milton Friedman dürfte sich auch über das Ende des Goldstandards<sup>8</sup> gefreut haben. Seiner Überzeugung nach sollte der Staat nur durch die Ausweitung der Geldmenge zu wirtschaftlichem Wachstum beitragen.

### Keynes

Bis zu Reagan und Thatcher waren die Thesen John Maynard Keynes (1883-1946) Leitbild der Wirtschaftspolitik gewesen. Keynes vertrat die Einschätzung, dass Regierungen in wirtschaftlich schweren Zeiten die Konjunktur durch staatliche Ausgaben und gegebenenfalls auch Schulden stützen sollten. In wirtschaftlich besseren Zeiten sollten die Schulden wieder getilgt werden. Gegen Mindestlohn und eine relativ hohe Staatsquote hätte Keynes wohl nichts einzuwenden gehabt. Schon seit jeher berufen sich daher die Gewerkschaften auf den britischen Ökonomen. Denn Lohnzurückhaltung ist laut Keynes gerade in der Krise unangebracht. Schließlich können die Menschen dann weniger kaufen. Die zurückgehende Nachfrage schadet den Unternehmen, die weniger Umsatz machen. Schädlich ist es demnach auch, wenn sich die Sparkonten füllen. Die Güternachfrage sinkt und damit die Produktion.

Der ebenso weitsichtige wie legendäre Ökonom hat schon damals über wichtige Themen nachgedacht. Seine Überlegungen sind für das Konzept der Wf4.0 und die zugehörigen Geschäftsfelder sehr relevant.

## 2.1 Resilienz

Die Welt, wie wir sie kennen, ändert sich permanent. Manche Veränderungen geschehen langsam, wie etwa der Klimawandel oder das Bevölkerungswachstum, andere vollziehen sich rasch. Preise für Nahrungsmittel oder Öl können plötzlich zulegen und eine Krise auslösen. Mit solchen spontanen Änderungen können wir recht gut umgehen. Der Mensch ist flexibel. Doch viele Krisen kommen schleichend, ihre Vorzeichen werden selten erkannt. Der Mensch ist nicht weitsichtig. „Resilienz“ bemüht sich um diese Weitsicht.

Der Begriff leitet sich aus dem lateinischen *resilire* ab, was sich als „zurückspringen“ oder „abprallen“ übersetzen lässt. Gemeint ist damit am ehesten „Widerstandsfähigkeit“. Eine andere Übersetzung könnte lauten: „Fehlerfreundlichkeit“. Im Kern beschreibt der Begriff die Toleranz eines Systems gegenüber Störungen.

Was mit Resilienz gemeint ist, hängt, wie so oft in der Wissenschaft, vom Zusammenhang ab. Die *Ökologen* befassen sich beispielsweise mit der Anpassungsfähigkeit

---

<sup>6</sup> Heuser, Uwe Jean (1992): Geld, Freiheit, Ideologie, in: Die Zeit 47/1992

<sup>7</sup> Reagan war von 1981 bis 1989 Präsident der Vereinigten Staaten, Margaret Thatcher war 1979 bis 1990 Premierministerin des Vereinigten Königreichs.

<sup>8</sup> Bei dem reinen Goldstandard entspricht die Geldmenge eines Landes dem Wert des monetär genutzten Goldbestandes eines Landes, [www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de): Goldstandard (4.2.2016)

von Lebewesen an die Erderwärmung. Der Weltstädteverband ICLEI<sup>9</sup> spricht von „Resilient Cities“, wenn eine Stadt gut auf den Klimawandel vorbereitet ist, also über Anpassungsstrategien für Extremwetterereignisse, Trockenperioden oder Hitzewellen verfügt. Auch die *Stadt- und Raumplaner* überlegen, wie sie ihre Stadt auf Hitzewellen oder Starkregen vorbereiten können. Die *Psychologen* betrachten unter anderem die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter eines Unternehmens. Damit kann auch die innere Haltung gemeint sein, also Vertrauen auf die eigenen Stärken, um auch einen Rückschlag wegstecken zu können. *Ingenieure* sorgen dafür, dass eine Waschmaschine keinen Totalschaden erleidet oder ein Atomkraftwerk nicht explodiert, bloß weil jemand versehentlich den falschen Knopf drückt.

Auch die *Wirtschaftswissenschaft* verwendet den Resilienzbegriff, häufig in Verbindung mit dem Wachstumsparadigma. Demnach beschreibt Resilienz die Fähigkeit einer Regionalwirtschaft, eines Unternehmens oder eines Landes, sich von Schocks zu erholen und danach zu einem „nachhaltigen“ Wachstumspfad zurückzukehren.<sup>10</sup> In dieser Perspektive steht das Bruttoinlandsprodukt im Fokus. Krisenfest ist, wer möglichst unbeschadet und möglichst schnell die Depressionsphase verlassen kann. Eine breite Produktpalette, viele Innovationen, neue Märkte und eine kräftige Inlandsnachfrage können demgemäß die Resilienz eines Unternehmens stärken.

Das Wachstumsparadigma stellt die Resilienzforschung der Mainstreamökonomie jedoch nicht in Frage. Dass eine Abhängigkeit von möglichst hohen Wachstumsraten existiert und Abhängigkeit an sich ein problematisches Konzept darstellt, wird ausgeblendet. Statt zu untersuchen, welche Konzepte die fatale Abhängigkeit lindern können, sollen noch mehr Produkte für neue Märkte, noch mehr Konsum, Innovationen und Investitionen die Wirtschaftsregion stabilisieren. Statt die Strategie zu ändern, gibt es mehr vom Gleichen, mehr von dem, was die Wachstumsabhängigkeit noch weiter steigert. Dementsprechend sind die Instrumente der kommunalen Wirtschaftsförderung bislang in erster Linie auf Wachstum ausgerichtet.

Man kann aber auch genau das Gegenteil annehmen: Je geringer die Abhängigkeit der Wirtschaft vom Wachstum ist, desto widerstandsfähiger ist sie. Besonders krisenfest sind Unternehmen demnach, wenn sie nicht wachsen müssen, etwa weil die Eigentümer nicht nach weiteren Gewinnsteigerungen streben. Stabilisierend wirkt sich zudem eine breite Streuung von Produkten und Dienstleistungen über verschiedene Branchen aus.

Der oft zitierte Satz, dass „jede Krise auch eine Chance birgt“, ist in der Resilienzforschung nicht banal. Krisen eröffnen Möglichkeiten für Veränderung, Erneuerung und Transformation. Das gilt vor allem, wenn die politischen und administrativen Strukturen und Abläufe besonders festgefahren sind. Wenn die Veränderungsbereitschaft einer Stadt oder Region gering ist und das System inflexibel, kann die Krise

---

<sup>9</sup> ICLEI (International Council for Local Environmental Initiatives) ist ein 1990 gegründeter weltweiter Verband von Städten, Gemeinden und Landkreisen für Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung.

<sup>10</sup> Kiese, Matthias / Christian Hundt (2014): Cluster Policies, Organising Capacity and Regional Resilience: Evidence from German Case Studies, in: Raumforschung und Raumordnung (2014) 72, S. 117

ein Treiber für auch drastische Veränderungen sein, die zuvor nicht durchsetzbar gewesen wären.<sup>11</sup>

In der Umweltpolitik spricht man schon seit Jahrzehnten von „Gelegenheitsfenstern“. Ein solches „Window of Opportunity“ öffnete sich vor einigen Jahren durch den BSE-Skandal und ermöglichte Reformen in der Landwirtschaftspolitik, die zuvor auf breiten Widerstand gestoßen waren. Die Verfütterung von Tiermehl an Rinder wurde europaweit verboten.

Oft löst erst eine breite mediale Diskussion über ein Krisenphänomen Handlungsbereitschaft aus, mitunter auch Aktionismus. Die Entscheidungsträger vor Ort wären besser beraten, wenn sie ihre Kommune auf den Krisenzustand vorbereiten, statt nur spontan reaktiv vorzugehen. Das wird „evolutionäre Resilienz“ genannt. Sie setzt auf einen vorausschauenden Umgang mit möglichen Krisen, Problemen, Widrigkeiten und kann so im Vorfeld schon viele kritische Situationen entschärfen.

Seit der Finanzkrise 2008 beschäftigt sich die Wissenschaft verstärkt mit kommunaler ökonomischer Resilienzforschung. Die Frage, wie und wodurch Regionen eine Krise am besten überstehen, hat an Bedeutung gewonnen. In der Fachliteratur lassen sich im Wesentlichen zwei Grundströmungen unterscheiden. Auf der einen Seite steht die Krisenfestigkeit gegenüber Schocks im Fokus. Resilienz wird wortwörtlich als „zurückspringen“ verstanden. Das Streben ist darauf gerichtet, nach der Krise den vorherigen Zustand möglichst rasch wieder zu erreichen und den Gleichgewichtszustand des Ursprungsniveaus wiederherzustellen.

Auf der anderen Seite steht Anpassungsfähigkeit im Zentrum. Man geht davon aus, dass sich die Natur- und Gesellschaftsverhältnisse plötzlich ändern und radikal neu ausformen können. In diesem Sinne strebt Resilienz nicht nach Bewahrung eines bestehenden Zustands. Vielmehr ist sie eine dynamische, evolutionäre Fähigkeit, auf Stress und Spannungen zu reagieren – und sich mit den Rahmenbedingungen zu verändern.<sup>12</sup> Der bisherige Ist-Zustand soll nach der Krise nicht nur wiederhergestellt werden. Der Schwerpunkt liegt auf dem Widerstehen, auf der Widerstandsfähigkeit vor einer Krise. Es geht darum, wie robust eine regionale Wirtschaft als System ist und ob es gelingt, durch Neuorientierung und Erneuerung auf einen wirtschaftlichen Schock zu reagieren und die Funktionsfähigkeit zu erhalten.<sup>13</sup>

Das Konzept der Wirtschaftsförderung 4.0 folgt dem zweiten Ansatz. Ihrem Verständnis nach sorgt eine fehlerfreundliche und anpassungsfähige Region – und somit auch deren Ökonomie – dafür, dass das Leben auch in turbulenten Zeiten funktioniert und die Lebensqualität der Bürger nicht beeinträchtigt wird. Dabei kommt es darauf an, dass sich die Region bis zu einem bestimmten Grad selbst versorgen kann. Möglich ist beispielsweise die teilweise Eigenproduktion von Lebensmitteln, Möbeln

---

<sup>11</sup> Teigo dos Santos, F./Partidário Rosário, M. (2011): SPARK: Strategic Planning Approach for Resilience Keeping, in: European Planning Studies 19, S. 1522

<sup>12</sup> Goldstein, B.E. / Taufen Wessells, A. / Lejano, R. / Butler, W. (2013): Narrating Resilience: Transforming Urban Systems through Collaborative Storytelling, in: Urban Studies. (DOI: 10.1177/004209801350565350) nach Bristow, Gillian / Healy, Adrian (2014): Building Resilient Regions: Complex Adaptive Systems and the Role of Policy Intervention, in: Raumforschung und Raumordnung (2014) 72, S. 97.

<sup>13</sup> Bristow, Gillian / Healy, Adrian (2014): s.o. S. 93–102.



oder Textilien. Dabei gewinnen Ehrenamt und informelle Arbeit, genauso wie handwerkliche Berufe wieder an Bedeutung.<sup>14</sup>

Die Gemeinschaft und ihr Sozialkapital sind die entscheidenden Kriterien für die Widerstands- und Anpassungsfähigkeit von Individuen und Gruppen. Sie werden in der Resilienzforschung auch als „Shared Values“ bezeichnet – gemeinsame Wertorientierungen. Demnach ergeben sich gute Voraussetzungen zur Krisenbewältigung durch sozialen Zusammenhalt und gemeinsame Werte.<sup>15</sup>

Zu den förderlichen Rahmenbedingungen zählen funktionierende soziale Netzwerke, Nachbarschaften, Wohngemeinschaften und ehrenamtliches Engagement. Besonders die Vernetzung von Akteuren aus unterschiedlichen Bereichen steigert die dezentralen Selbststeuerungspotenziale und erhöht die Handlungs- und Anpassungsfähigkeit einer Region.<sup>16</sup>

Um die Resilienz von Regionen einzuschätzen, hat das Pestel Institut inzwischen Indikatoren aus den Bereichen Soziales, Wohnen, Verkehr, Flächennutzung, Energie und Wirtschaft zusammengetragen. Mit ihrer Hilfe lässt sich zeigen, wie gut auch im Krisenfall die Handlungsfähigkeit einer Region oder Stadt durch Flexibilität, Ressourcenausstattung und Sozialkapital erhalten bleibt. Internationale Wettbewerbsfähigkeit und die Durchökonomisierung aller Lebensbereiche sind demnach kein Garant für eine sichere Zukunft. Eine dezentrale Energieerzeugung, soziale Stabilität, Verfügbarkeit von land- und forstwirtschaftlichen Flächen sowie Arbeitsplätze vor Ort können bei der Krisenbewältigung weit mehr helfen.<sup>17</sup>

#### **2.1.1.1 Indikatoren zur Regionale Krisenfestigkeit<sup>18</sup>: SOZIALES**

- 1 Schulabgänger o. Abschluss in v. H. aller Schulabgänger
- 2 SGB II-Quote
- 3 Hausärzte je 100.000 Einwohner

#### **WOHNEN**

- 4 Wanderungssaldo im Durchschnitt der Jahre 2004 - 2008 je 1.000 Einwohner
- 5 Mieterquote
- 6 Wohnfläche je Einwohner

#### **VERKEHR**

- 7 Verkehrsflächen je Einwohner

---

<sup>14</sup> Hahne, Ulf (2014): Exkurs Lern- und Experimentalorte: Stadt-Land-Räume und ihre neuen ökonomischen Verflechtungen, in: Harald Kegler (Hrsg.): Resilienz Strategien & Perspektiven für die widerstandsfähige und lernende Stadt. Gütersloh, S. 108–116

<sup>15</sup> Sagan, Iwona / Mazik, Grzegorz (2014): Economic Resilience. The Case Study of Pomorskie Region, in: Raumforschung und Raumordnung (2014) 72, S. 153

<sup>16</sup> Bundestagsdrucksache 14/8900, S. 198.

<sup>17</sup> Pestel Institut (2010): Regionale Krisenfestigkeit. Hannover

<sup>18</sup> Pestel Institut (2010) s.o.

8 ÖPNV-Fahrzeugkilometer je Einwohner

9 PKW Bestand je 1.000 Einwohner

### **FLÄCHENNUTZUNG**

10 Landwirtschaftsfläche je Einwohner

11 Anteil ökologischer Anbau an der Landwirtschaftsfläche in v. H.

12 Waldfläche je Einwohner

### **ENERGIE**

13 Windkraftleistung je Einwohner

14 Biogasleistung je Einwohner

15 Solarthermie und Photovoltaik je Einwohner

### **WIRTSCHAFT**

16 Anteil der Beschäftigten am Wohnort, die nicht über die Regionsgrenze auspendeln in v.H.

17 Industriebeschäftigte je 100 Erwerbsfähige

18 kommunale Schulden je Einwohner (einschl. Kassenkredite)

Für die Wirtschaftsförderung 4.0 sind noch weitere Indikatoren relevant, etwa der Umfang der Nahversorgung oder die Zahl der Unternehmen, die eine Gemeinwohlbilanz erstellen. Vor allem aber sind die Bürgerinnen und Bürger ein wichtiger Faktor für die Resilienz einer Region. Sie reagieren spontan und oft unvorhersehbar auf Krisenzustände. Wie in den EU-Krisenländern in jüngster Zeit zu beobachten war, organisieren sie sich selbst und schaffen Netzwerke für z.B. Teilen, Tauschen oder Leihen. Die Resilienzforschung befasst sich daher nicht nur mit statischen Faktoren, sondern orientiert sich daran, was Menschen konkret tun.<sup>19</sup>

Die höchsten Resilienz-Dividenden lassen sich von einer Wirtschaftsförderung erzielen, welche sowohl den Pfad der Robustheit als auch den der Anpassungsbereitschaft als wichtige Wege zur Stärkung der regionalen Ökonomie beschreitet. Die Stärkung der regionalen Kapazitätsbildung in Richtung Robustheit, Modularität, Redundanz, Diversität und Lernfähigkeit ist daher für die Wirtschaftsförderung ein wichtiger Ankerpunkt, der sich zu den Anforderungen der Energie- und Ressourcenleichtigkeit im Sinne einer postfossilen Wirtschaft gesellt.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Bristow, Gillian / Healy, Adrian (2013): Regional Resilience: An Agency Perspective, in: Regional Studies (DOI: 1080/00343404.2013.854879)

<sup>20</sup> Hahne Ulf (2017): Resilienzökonomie und Wirtschaftsförderung 4.0, S. 8 unveröffentlicht

## 2.2 Informelle Ökonomie und Soziale Innovationen

Weit über 13 Millionen Bundesbürger sind ehrenamtlich tätig.<sup>21</sup> Ihr Engagement zu unterstützen und zu fördern, betrachtet die Wirtschaftsförderung 4.0 als wichtiges Handlungsfeld. Die Bedeutung des „Dritten Sektors“ – auch „Informelle Ökonomie“ beziehungsweise „Informelle Arbeit“ genannt – hat auch die Politik bereits erkannt. Im Jahr 2000 setzte der Deutsche Bundestag eine Enquete-Kommission zur „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ ein. Das Gremium erarbeitete einen Katalog von Empfehlungen, wie sich die Bundesrepublik auf den „Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft“ machen kann. Umgesetzt wurde davon allerdings nur die Verbesserung des Unfallversicherungsschutzrechts von ehrenamtlich Tätigen. Die Wirtschaftsförderung 4.0 sieht dagegen eine systematische Förderung des Engagements vor, zumal die Informelle Ökonomie an Bedarfsorientierung, Selbstbestimmung und Selbstverwaltung orientiert ist.<sup>22</sup>

Wie „soziale Innovationen“ entstehen und wie sie sich durchsetzen können, haben in den vergangenen Jahren zahlreiche Forschungsarbeiten – insbesondere in der Sozial- und Umweltpsychologie und in den Sozialwissenschaften – untersucht. Gemeint sind neue soziale Praktiken, also auch die Entwicklungen, die von der Wirtschaftsförderung 4.0 angestoßen werden sollen. Maßgeblich ist demnach die gesellschaftliche Kommunikation über neue Denkweisen und Verhaltensmuster, beispielsweise innerhalb von sozialen Netzwerken.

Auch die Einstellungen und Ansichten der Adressaten sind entscheidend, also derjenigen, die ihre Gewohnheiten verändern sollen. Nur wer potenziell bereit ist, sich zu verändern, und die Möglichkeiten dafür als gegeben sieht, wird offen sein für mögliche Neuerungen.<sup>23</sup> Diejenigen, die etwas ausprobieren, sind die Innovatoren. Wenn es gut läuft, lassen sich weitere Menschen davon anstecken und in der Folge gibt es noch mehr Nachahmer. Die Wf4.0 kann sowohl ganz zu Beginn eine Innovation in die Welt bringen oder dazu beitragen, dass neue Verhaltensmuster weitere Bereiche durchdringen.

## 2.3 WBGU: Große Transformation

Die Städte, die sich an der Transition-Town-Bewegung beteiligen, fungieren als Laboratorien der „Großen Transformation“. Einen solchen umfassenden Strukturwandel hat der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) in seinem Hauptgutachten 2011 ausdrücklich angemahnt. Das derzeitige kohlenstoffbasierte Weltwirtschaftsmodell bezeichnet der Beirat als „unhaltbaren Zustand“, da es die Stabilität des Klimasystems und damit die Existenzgrundlage künftiger Generationen gefährdet. Notwendig ist demnach ein Wandel in Richtung Langfristigkeit und Zukunftsfähigkeit, um Nachhaltigkeit auf allen Ebenen zum Leitbild zu machen.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> [www.de.statista.com](http://www.de.statista.com) (2016), Quelle: IfD Allensbach

<sup>22</sup> Loske, Reinhard: Neue Formen kooperativen Wirtschaftens als Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung, in: Leviathan 3/2014, S. 482

<sup>23</sup> Kleinhüchelkotten, Silke (2005): Suffizienz und Lebensstile. Berlin, S. 168

<sup>24</sup> WBGU (Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen) (2011): Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Berlin

Doch wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass weitere Kommunen bei der Transition mitmachen? Darauf nur zu warten, wäre mit großer Ungewissheit verbunden, möglicherweise naiv. Die „Große Transformation“ wird eher gelingen, wenn die Menschen an der Basis, die sich bereits auf den Weg gemacht haben, Unterstützung von oben erhalten. Die Transition-Town-Bewegung steht exemplarisch für das vorhandene zivilgesellschaftliche Engagement. Es kann sich besonders gut entfalten, wenn die Regierenden in Bund und Ländern förderliche Rahmenbedingungen schaffen. Genau das schlägt die Wirtschaftsförderung 4.0 vor.

Die Wf4.0 versteht sich als Bestandteil der „Großen Transformation“. Um die aus Sicht des WBGU erforderliche Wende zur Nachhaltigkeit zu beschleunigen, fordert der Beirat, Pioniere des Wandels zu fördern und zu ermutigen. Neben den schon etablierten Initiativen soll die Politik auch spontane gesellschaftliche Netzwerke ausfindig machen und sie als Partner gewinnen. Parteien und Verbände sollten sich verstärkt für die neuen Akteure öffnen und ihnen Entfaltungsräume und Experimentierfelder bieten, schlagen die Wissenschaftler vor, da deren Anliegen in der herkömmlichen Willensbildung bislang zu wenig Berücksichtigung finden.<sup>25</sup>

Es geht also nicht um die Frage, ob Top-Down oder Bottom-Up der bessere Ansatz wäre. Angezeigt ist vielmehr ein Gegenstromverfahren. Die Wf4.0 kommt zwar von oben, sie hat jedoch lediglich die Aufgabe, die Initiativen von unten zu stärken.

Die Wirtschaftsförderung 4.0 hat ihre Grundlagen in verschiedenen Forschungsrichtungen und Konzepten. Ihre Ziele und Absichten liegen im Trend der Zeit. Allenthalben ist die Rede von Gemeingütern, solidarischen und kooperativen Wirtschaftsformen. Es gibt bereits vielfältige Initiativen, Unternehmungen und Gruppen, die sich aus innerer Motivation schon für eine nachhaltige Lebenspraxis entschieden haben. Doch statt diese Entwicklung nur zu beobachten, ist es an der Zeit, sie gezielt zu unterstützen und anzuregen.

---

<sup>25</sup> WBGU (2011): s.o., S. 278f

### 3 Das Konzept der Wirtschaftsförderung 4.0

Die verschiedenen Strategien und Maßnahmen wurden in fünf Geschäftsfelder unterteilt (Abbildung aus eigener Darstellung):

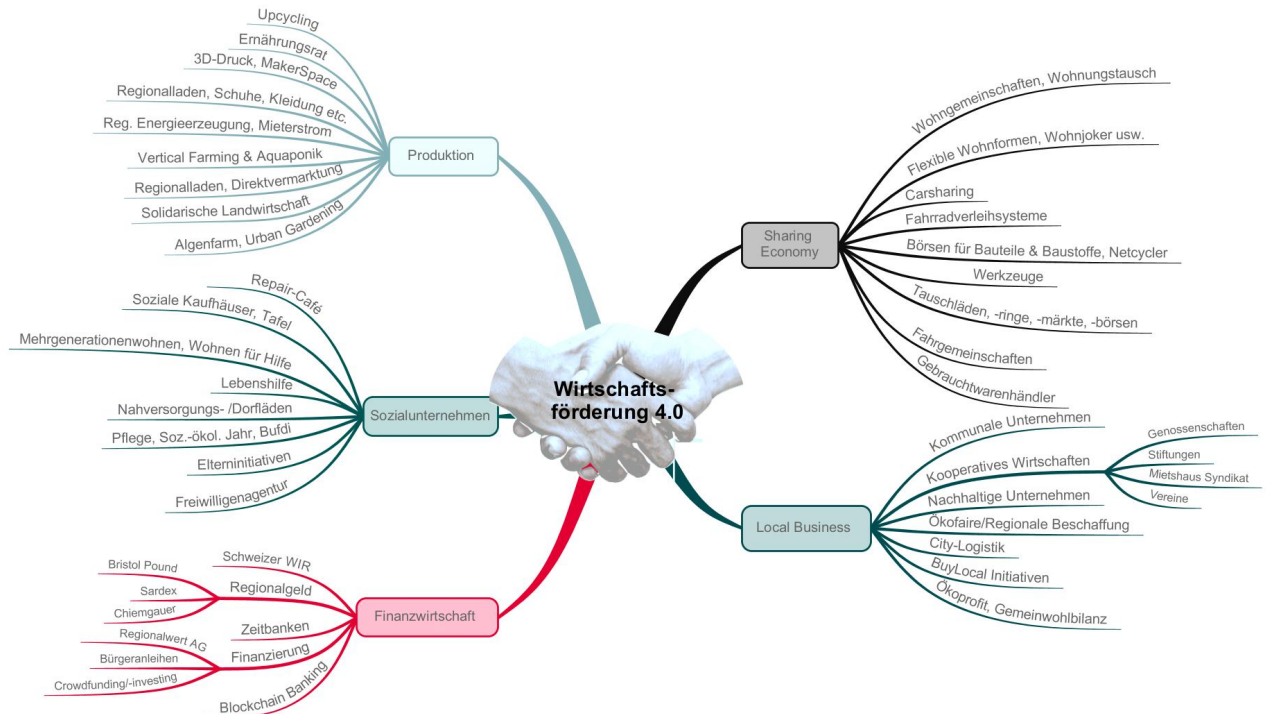


Figure 1: Geschäftsfelder der Wirtschaftsförderung 4.0

#### 3.1 Die fünf „Geschäftsfelder“

##### 3.1.1 Produktion

Zu den zentralen Herausforderungen einer Wirtschaftsförderung, die die Stadt als lebendigen Wirtschaftsraum vor Ort entwickeln möchte, gehört die Aufgabe, die lokale Produktion von Waren und Lebensmitteln auszubauen und zu sichern. Dieses Anliegen begegnet der Abwanderung und Verlagerung von Produktion in „Billiglohnländer“, die als „Trend“ der vergangenen Jahrzehnte, die strukturellen Probleme in Kommunen in Deutschland mitbestimmt hat. Neuere Entwicklungen lassen vermuten, dass sich in Zukunft aber verstärkt gegenläufige bzw. alternative Entwicklungstendenzen ausbilden. So wandeln etwa die zunehmende Technisierung und Digitalisierung von Produktionsprozessen die Bedingungen, unter denen produziert wird erheblich. Auch die Frage, wo zukünftig produziert wird – ob in der Stadt, in Randlagen „vor der Stadt“ etc. – wird in Praxis und praxisbezogener Forschung zu stellen sein. Produktionsprozesse in kleinteiliger Form werden möglicherweise zunehmend in die Städte zurückverlagert.

Eine Wirtschaftsförderung 4.0 setzt dabei nicht allein auf einen gegebenenfalls mittelfristig und langfristig einsetzenden Umwandlungsprozess, sondern fördert gezielt das Potenzial, dass für die lokale Produktion in der Stadt angelegt ist, ablesbar an vielen erfolgreichen Initiativen bzw. Unternehmen, die in diesem Bereich tätig sind und mit ihrer Arbeit eine weit verbreitete Ansicht widerlegen, die regionale

Produktion bestimmter Waren in Deutschland sei unter den globalisierten Wettbewerbsbedingungen generell praktisch nicht oder kaum möglich.

Insgesamt setzt die Wirtschaftsförderung 4.0 auf vier Hauptpotenziale, die die systematische Förderung der regionalen Produktion birgt. Zunächst sichert bzw. schafft die Produktion Arbeitsplätze vor Ort. Darüber hinaus kann eine verstärkte lokale Produktion die Städte resilienter, also krisenfester und belastbarer, gegenüber äußeren Einflüssen machen. Wenn Rohprodukte aus der Region bezogen werden, Lieferketten überschaubar bleiben und die Fertigung vor Ort stattfindet, sind Unternehmen und Kunden potenziell weniger abhängig und anfällig für globale Krisenereignisse. Auch positive ökologische Effekte lassen sich erwarten, wenn lange Transportwege entfallen und in der Landwirtschaft vor Ort bspw. nach ökologischen Kriterien bewirtschaftet wird. Schlussendlich bergen viele Initiativen in diesem Bereich große Potenziale der Eigenbetätigung der Menschen, die so zu einem aktiven Teil des Produktionsprozesses werden, womit potenziell auch sehr gezielt das produziert werden kann, was nachgefragt wird.

Zu den Aktionsfeldern im Geschäftsfeld Produktion zählt das Upcycling, die Herstellung von Schuhen, Kleidung und Möbeln, die regionale Energieerzeugung sowie die landwirtschaftliche bzw. Lebensmittel-Produktion mit den Bereichen solidarische Landwirtschaft, Direktvermarktung, Urban Gardening und Ernährungsräte. Die Unternehmen und Initiativen in diesen Bereichen haben unterschiedliche Organisations- und Arbeitsformen für sich entdeckt. Ihre Förderung muss daher auf unterschiedliche Bedürfnisse und Problemlagen eingehen. Der Förderbedarf erstreckt sich von der einfachen Bekanntmachung einer Initiative bis hin zu einer möglichen finanziellen Bezuschussung bspw. für Urban-Gardening-Projekte, wie sie die Stadt Wien seit Jahren herausgibt.

Schwierigkeiten von Initiativen in diesem Bereich sind zu berücksichtigen und müssen bearbeitet werden. Dies birgt sowohl Herausforderungen für die Initiative selbst als auch für die Wirtschaftsförderung als förderndem Akteur. Beispielfhaft ist hier zu erwähnen, dass es einige Initiativen geben wird, die sich (noch) in einer Form fast keiner formalen Organisation befinden und die nach ihrem Selbstverständnis teilweise bewusst einen solchen Status geringer formaler Strukturen und Hierarchien praktizieren wollen, da sie diesen mit einer besonders großen Partizipationsoffenheit und Zugänglichkeit für alle Menschen assoziieren.

Die zu fördernden Initiativen müssen allerdings einen gewissen Grad an Organisation mitbringen und sind von der Wirtschaftsförderung im Sinne professioneller Arbeitsstrukturen auch in Richtung einem ausreichend hohen Organisationsgrad zu fördern. Hierfür ist der entsprechende Wille und eine Offenheit bei der jeweiligen Initiative nötig. Wichtig hierbei ist zu betonen, dass die Einführung bzw. Stärkung formaler Strukturen keinesfalls die demokratische Qualität des Initiativen-Akteurs verringert, sondern ganz im Gegenteil diese erst ermöglicht.

Demokratie zeichnet sich ganz wesentlich über die Einhaltung bestimmter Grundprinzipien und Regeln, bspw. dem Gleichheits- und Mehrheitsprinzip aus. Eine Initiative, die ihre Arbeit und eigene Verfassung an demokratischen Werten ausrichten bzw. anlehnen will, sollte sich daher in jedem Fall einer gewissen Grundstruktur unterwerfen und einen ausreichend formalen Organisationsgrad für sich finden.

Weitere wichtige spezifische Herausforderungen und Probleme sind sowohl von der Initiative als auch von der Wirtschaftsförderung zu beachten, im Falle des Urban Gardenings etwa die Frage, wie der Gemüseanbau vor schädlichen Umwelteinflüssen in der Stadt (bspw. Autoabgase) am besten geschützt werden kann. Der Erfolg vieler Initiativen in vielen verschiedenen Städten zeigt aber, dass solche Herausforderungen erfolgreich gelöst werden können.

Wirtschaftsförderung 4.0 unterstützt im Geschäftsfeld Produktion die Stadt dabei, sich stärker selbst zu versorgen, in den Bereichen, in denen dies sinnvoll und möglich ist. Die Förderung soll hier stärker tatsächlich auch ihren Nutzen in der Region und bei den Akteuren vor Ort entfalten.

Konzepte wie die Solidarische Landwirtschaft und die Direktvermarktung zeigen beispielhaft alternative Absatzwege für die bäuerliche Landwirtschaft auf. Eine nachhaltige Ausgestaltung der Lebensmittelproduktion und -versorgung – hier wollen auch Ernährungsräte einen maßgeblichen Beitrag auf städtischer Ebene leisten – gehört angesichts zahlreicher ökologischer Probleme, die zum Teil vom Agrarsektor im erheblichen Maße mit verursacht werden und andererseits auf diesen auch wieder zurückwirken, zu den zentralen Zukunftsaufgaben und gesellschaftlichen Herausforderungen überhaupt.

Wirtschaftsförderung 4.0 setzt hier auf unterer Ebene „vor Ort“ an und hat zum Anliegen einerseits ökologisch nachhaltige Wirtschaftsweisen zu fördern und andererseits damit gleichzeitig auch ein Beitrag zur Stärkung der Resilienz der Kommune zu leisten. Initiativen wie Urban-Gardening-Projekte oder Aquaponik-Anlagen tragen neue Formen der Nahrungsmittelproduktion in die Stadt. Die regionale Energieerzeugung stellt einen weiteren Baustein einer solchen auf nachhaltige wirtschaftliche wie ökologische Erfolge zielende Konzeption dar.

Gerade in Deutschland, das sich politisch und gesellschaftlich einer „Energiewende“ verschrieben hat, kommt regionalen und von Bürgern getragenen Erneuerbare-Energien-Projekten eine wichtige Bedeutung zu. Auch die nachhaltige lokale Produktion bspw. von Möbeln oder Kleidung, bei der Stoffe möglichst aus der Region bezogen werden und lokale Wertschöpfungsketten entstehen, ist besonders zu fördern. Innovative Upcycling-Start-Ups können als kreative Unternehmer in den Städten nicht nur zu einer besseren Ressourcenverwertung beitragen, sie können mit qualitativ hochwertigen Produkten auch konkret dazu beitragen, das Image und das Stadtbild eines Quartiers aufzuwerten und (junge) Menschen anziehen, die besonderen Wert auf Design und ökologische Nachhaltigkeit legen. Letztendlich leistet das Geschäftsfeld Produktion genau wie alle anderen Bereiche der Wirtschaftsförderung 4.0 neben zu erzielenden direkten wirtschaftlichen Effekten einen Beitrag dazu, die Lebensqualität einer Stadt zu verbessern; mit Förderung der „weichen Standortfaktoren“ wird die Stadt wiederum zunehmend attraktiv für weitere wirtschaftliche Aktivität.

Ein Akteur, der sich auf Bundesebene für eine Stärkung der regionalen Wirtschaft einsetzt und in diesem Bereich bspw. Vernetzungsarbeit sowie politische Arbeit betreibt ist der Bundesverband der Regionalbewegung, in dem sich verschiedene Wirtschafts- und gesellschaftliche Akteure aus unterschiedlichen Regionen

zusammengeschlossen haben und der sich bspw. mit Aspekten wie regionalen Wirtschaftskreisläufen, Nachhaltigkeit und der Stärkung ländlicher Räume auseinandersetzt.<sup>26</sup>

### 3.1.2 Finanzwirtschaft

Das Geschäftsfeld „Finanzwirtschaft“ beinhaltet Strategien und Maßnahmen zur Stärkung der kommunalen Wirtschaft und lebensunmittelbaren Versorgung. Es geht dabei um innovative Formen der Finanzierung. Besonders relevant erscheinen zudem neue Formen des Austausches von Waren und Dienstleistungen jenseits des Euro. Verschiedene Beispiele werden dafür in einem gesonderten Projektbericht<sup>27</sup> ausgeführt. Sie tragen dazu bei, das regionale Wirtschaftssystem aus sich heraus zu stärken.

Die Regionalgelder und Zeitbanken ergänzen den Euro als offizielles Zahlungsmittel. Wichtig für die Etablierung und den Bestand aller Initiativen in diesem Bereich ist das Vertrauen in das neue Konzept.

Im Bereich Finanzierung werden innovative Wege zur Unterstützung lokaler Projekte und Initiativen aufgezeigt: Bürgeranleihen, Crowdfunding, Crowdinvesting sowie das Konzept Regionalwert AG. Es wurde für den Bereich landwirtschaftliche Produktion und Vertrieb entwickelt und eröffnet Möglichkeiten der Finanzierung, die sich unabhängiger von Banken gestalten lassen und mehr Menschen vor Ort einbinden können. Hier investieren oder spenden Privatpersonen ihr Geld – je nach Ausgestaltung – in die Wirtschaft, öffentliche Projekte und Initiativen der Region.

Die im Bericht vorgestellten Beispiele verstehen sich als Teil des europäischen Gedankens, möchten jedoch gleichermaßen die Region stärken. Sie beziehen sich damit auf das Konzept „Europa der Regionen“, welches die Regionen in den EU-Mitgliedsländern fördern und in ihrer regionalen Eigenständigkeit unterstützen soll.

Die Initiativen der einzelnen Geschäftsfelder können unter anderem danach unterschieden werden, an wen sich das Angebot in erster Linie richtet: Initiativen wie die „WIR-Bank“ bieten ein Verrechnungssystem zur Finanzierung von kleinen und mittleren Unternehmen. *Regionalgelder* sprechen zwei Seiten an: die lokalen Unternehmen wie auch die Verbraucher. Sie fungieren als regionales Zahlungsmittel, das den Geld- bzw. Wirtschaftskreislauf innerhalb der Region ankurbeln soll. Zeitbank-Initiativen richten sich hingegen in erster Linie an Privatpersonen, die Leistungen untereinander austauschen. Sie ermöglichen eine gleichwertige „Abrechnung“ von Tätigkeiten. Dabei werden Leistungen mit der Einheit Zeit, z.B. einer Stunde, ausgetauscht. Manche Zeitbanken bieten (zusätzlich) eine (Alters-)Vorsorgemöglichkeit für den Einzelnen an.

Die Strategien und Maßnahmen im Geschäftsfeld Finanzwirtschaft adressieren die verschiedenen Funktionen des Geldes:

---

<sup>26</sup> vgl. Bundesverband der Regionalbewegung e. V. o. J. Internetpräsenz des Bundesverbands der Regionalbewegung. Feuchtwangen.

<https://www.regionalbewegung.de> (13.11.2018)

<sup>27</sup> [www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/berichte/](http://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/berichte/) „Finanzwirtschaft\_2018\_08\_30“



Während sich das Regionalgeld meist gerade über seine begrenzte „Haltbarkeit“ auszeichnet, mit der sein Umlauf gesichert und die regionale Wirtschaft angekurbelt werden soll, entfalten die Altersvorsorgemöglichkeiten der *Zeitbanken* ihre Wirkung über die Möglichkeit des Ansparens. Der direkte Austausch von Leistungen über Zeitbanken ist durch seine Unabhängigkeit zur bestehenden Währung charakterisiert. Zwischen den Menschen vor Ort wird das Zeit-Abrechnungssystem meist für Unterstützungsleistungen, die das alltägliche Leben erleichtern oder gar ermöglichen, genutzt. Als Sparmodell ausgestaltet können die Menschen sich mit ihren gegenwärtigen Tätigkeiten Zeitguthaben ansparen, welche sie bei eigener Unterstützungsbedürftigkeit zu einem späteren Zeitpunkt abrufen können. Der Zeitbank-Ansatz fokussiert also die Wertaufbewahrungsfunktion des Geldes, während der Regionalgeld-Ansatz die Tauschfunktion des Geldes adressiert.

Bürgeranleihen schaffen die Möglichkeit für Gemeinden, sich Geld für Projekte von ihren Bürgerinnen und Bürgern zu leihen. Hierdurch kann nicht nur die Unabhängigkeit von Banken erhöht werden, sondern gegebenenfalls auch eine steigende Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit ihrer Kommune gelingen. Auch hier sind bei der Ausgestaltung insbesondere rechtliche Vorgaben zu beachten. Crowdfunding ermöglicht Initiativen für die Geldbeschaffung, als Gegenleistung kann das zu erstellende Produkt dienen. Bei den Konzepten, welche die Wirtschaftsförderung 4.0 unter dem Bereich Finanzierung zusammenfasst, handelt es sich um Instrumente, die potenziell zur Finanzierung von Vorhaben zur Verfügung stehen – positive Wirkungen entfalten sich vor allem dann, wenn diese von den Initiativen, wie sie die Wirtschaftsförderung 4.0 betrachtet, genutzt werden. Das spezifische Konzept der Regionalwert AG zeigt, dass bestehende Finanzierungsformen erfolgreich auf ein Feld wie die ökologische landwirtschaftliche Produktion übertragen werden können. Sie beinhalten eine Neudefinition von „Rendite“, hier auch verstanden als positive ökologische Wirkungen, die den tatsächlichen Auswirkungen des Wirtschaftens in der Region umfassender gerecht wird.

Als entscheidendes Kriterium für den Erfolg der aufgeführten Initiativen erweist sich der Status, den die Kommunen solchen Ansätzen beimessen. Akzeptiert die Stadt beispielsweise eine Regionalwährung als Zahlungsmittel, so findet die Komplementärwährung eine feste Verankerung auf kommunaler Ebene, die das Vertrauen in sie deutlich erhöhen kann. Bei Zeitbank-Initiativen erwies sich in der Vergangenheit vor allem die Frage nach ihrem steuerrechtlichen Status als Hemmnis. Jedoch spielt für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Zeittausch- und Zeitbank-Systemen vorwiegend auch das soziale Miteinander und die Bedeutung gegenseitiger Hilfe in der lokalen Nachbarschaft als Teil ihres Lebens eine bedeutende Rolle. Auch hier kann die Stadt eine entsprechende Initiative grundlegend unterstützen, indem sie etwa das Zeitguthaben garantiert.

Bereits niedrigschwellige Förderungsaktivitäten einer Wirtschaftsförderung 4.0 können in diesem Geschäftsfeld die Initiativen entscheidend unterstützen: Für das Gelingen der Ansätze ist vor allem im Geschäftsfeld Finanzwirtschaft, in dem es auch viel um einen komplementäreren Leistungsaustausch geht, eine gewisse Größe der Initiativen notwendig. Hier ist in erster Linie der Bekanntheitsgrad der Initiativen zu erhöhen, um die Bürgerinnen und Bürger bzw. Unternehmen überhaupt erst auf die entsprechenden Angebote aufmerksam zu machen.

### 3.1.3 Sharing Economy

In den zurückliegenden Jahrzehnten zerfielen – mit wachsendem Wohlstand und dem Preisverfall von Haushaltsgeräten, Garten- und Heimwerkzeugen – gemeinschaftliche Nutzungsformen. Billige Produkte und mehr Einkommen haben den Luxus des Besitzens ermöglicht, häufig zu dem Preis, dass ein minderwertiges Produkt angeschafft wurde, mit hohem Energieverbrauch und kurzer Lebensdauer. Reparieren lohnt sich bei Ramsch nicht.

Heute ist es selbstverständlich, dass für zehn nebeneinanderliegende Reihenhausgärten ebenso viele Rasenmäher, Freischneider und Heckenscheren vorhanden sind. Jeder besitzt sein eigenes Gerät, statt eine gemeinsame Nutzung mit den Nachbarn zu vereinbaren. Lässt sich diese Entwicklung umkehren? Oder kann im Zuge eines kulturellen Wandels die Gemeinschaftswaschmaschine ein Comeback erfahren?

Kennzeichnend für die Sharing Economy ist die gemeinsame Nutzung von Ressourcen nach dem Prinzip des Nutzens statt Besitzens. Es werden temporäre Nutzungsrechte vergeben, durch die eine gemeinsame, häufig sequentielle Nutzung von Gütern und Dienstleistungen ermöglicht wird (vgl. Monopolkommission 2016). Das Prinzip des Teilens ist nicht neu, jedoch hat in den vergangenen Jahren ein rasantes Wachstum stattgefunden, das auf folgende Umstände zurückzuführen ist:

- Digitalisierung
- Lösung von Vertrauensproblemen
- Werte- und Einstellungswandel

Die Geschäftsmodelle der Sharing Economy werden insbesondere anhand der involvierten Nutzerschaft, der Entgeltlichkeit des Angebots und der Form der Preissetzung unterschieden.

Die Sharing Economy ist, wie der Name schon sagt, ein Wirtschaftsfaktor. Ein nachteiliger könnte man meinen, denn ist es nicht besser, wenn jeder Haushalt einen eigenen Rasenmäher kauft und hält, als mit vier oder gar acht anderen zu teilen? Auf den ersten Blick scheint das so, jedoch: Ein hochwertiger Rasenmäher, dessen Verleih und Wartung organisiert werden muss, kann letztlich – durch die höhere lokale Wertschöpfung – für die kommunale Wirtschaft einen positiveren Effekt haben als vier aus China importierte Modelle. Angenehmer sozial-ökologischer Nebeneffekt: Menschen begegnen sich. Das ist gut für den Gemeinsinn und gegen Vereinsamung, die Verschwendung von Ressourcen verringert sich. Und ein hochwertiger Rasenmäher verrichtet sein Mähwerk meist besser ein als die Haushaltsvariante aus dem Discounter. Ähnlich ist es bei Kreissägen und kraftvollen Schlagbohrmaschinen.

Die Tauschwirtschaft stärkt die lokale Wirtschaft. Ein anderes Beispiel ist das Car-Sharing. Es hat die Nische längst verlassen und wird professionell betrieben. Viele Jobs sind dadurch entstanden. Und trotzdem sind seit 2010 rund bald sechs Millionen zusätzliche Pkw auf den Straßen unterwegs.<sup>28</sup> Aus ökologischer Sicht ist das eher problematisch, einen wirtschaftlichen Nachteil hat das CarSharing jedenfalls nicht erbracht. Interessant ist auch ein anderer Vorzug des Konzepts: Seit vielen

---

<sup>28</sup> [www.kba.de](http://www.kba.de) (2020)

Jahren nutzen auch Unternehmen und Behörden CarSharingangebote, einfach, weil es günstiger ist. Im Ergebnis macht das Unternehmen kosteneffizienter und wettbewerbsfähiger und nachhaltiger.

Das Teilen von Autos ist aus Sicht der Wirtschaftsförderung abgehakt, es läuft. In den Anfängen ist noch – um ein letztes Beispiel für das Tätigkeitsfeld der Wf4.0 zu nennen – das CargoBiking, samt den entsprechenden Sharingmodellen. Beides ist dem Handwerk dienlich. Mehr und mehr möchten die Kommunalpolitiker den Auto und Lkw-Verkehr aus den Innenstädten drängen. Transportfahrräder mit Elektroantriebe liegen daher im Trend. In Dortmund wurde es daher extra von der Wirtschaftsförderung gestützt, auch hier entstehen Arbeitsplätze für dessen Betrieb und Wartung der Fahrzeuge.

Für die kommunale Wirtschaft, so viel darf man wohl festhalten, zahlt sich die Förderung von Sharing-Modellen aus. Eher könnte man sich fragen, ob der „Plattform-Kapitalismus“ den Konsum nur noch mehr ankurbelt – wie etwa bei Uber oder Airbnb unterstellt wird. Es lässt sich zeigen, dass Taxidienste durch Uber billiger werden und eine zusätzliche Nachfrage entsteht, mithin mehr Kilometer mit dem Auto zurückgelegt werden als zuvor. Es kann durchaus häufig vorkommen, dass die Menschen ein Ubertaxi oder einen „Call a Car“ wählen und die U-Bahn ignorieren. Gut für die Wirtschaft, schlecht fürs Klima.

Es genügt also nicht, die Sharing Economy pauschal zu fördern, erforderlich ist eine Ausrichtung an den Kriterien des Klimaschutzes und des verantwortungsvollen Umgangs mit Ressourcen.

### 3.1.4 Local Business

In Zeiten globaler Bewegungen von Kapital, Waren und Arbeitskräften sind Unternehmen vielfältigen Einflüssen und Abhängigkeiten ausgesetzt. Finanz- und Währungskrisen, geopolitische Konflikte und Kriege, aber auch sich ändernde Rahmenbedingungen auf nationaler Ebene können unmittelbare Auswirkungen auf die Handlungsfähigkeit von Unternehmen haben und deren Existenz gefährden. Unternehmen müssen sich resilient aufstellen und ausrichten, damit sie den zahlreichen Störungen, Schocks und Krisen standhalten können. Ziel im Sinne des normativen Leitbildes der Resilienz sind die Entwicklung von Robustheit, Widerstandsfähigkeit, Lern- und Anpassungsfähigkeit sowie Innovationsfähigkeit. Ist ein Unternehmen in der Lage, sich nach einer Krise zu erholen, sich neu aufzustellen und gestärkt besser agieren zu können, kann es als resilient gelten.

Gewisse Charakteristika und Ausrichtungen von Unternehmen befördern die Erlangung dieser Fähigkeiten und tragen somit zur Resilienz bei. Die Abkehr der reinen Gewinnorientierung fördert die langfristige Stabilität eines Unternehmens. Resiliente Unternehmen agieren als strukturpolitische Akteure<sup>29</sup> (Schneidewind 1998), indem sie soziale Strukturen aktiv mitgestalten wollen, oftmals durch

---

<sup>29</sup> Schneidewind, U. (1998): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur - Kooperatives Schnittmanagement im ökologischen Kontext. Metropolis, Marburg.

gemeinwohlorientiertes Handeln, was besonders häufig in der genossenschaftlichen Rechtsform anzutreffen ist.

Nicht weniger wichtig ist das Geschäftsmodell und die damit einhergehende Ressourceninanspruchnahme. Damit verknüpft sind faire und nachhaltige Bezugsquellen der Rohstoffe und die Transparenz über Wertschöpfungsketten und Produktionsprozesse. Positive Beziehungen zu Zulieferern und Kunden basieren auf Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung.

Resiliente Unternehmen sind aufgeschlossen gegenüber neuen Konzepten und Technologien, was sie befähigt, sich abzeichnende Veränderungen zu antizipieren und proaktiv als Chance zu begreifen. Dies beschreibt die Innovationsfähigkeit. Eine nur geringfügige Abhängigkeit von Im- und Exporten reduziert Störanfälligkeiten<sup>30</sup> (Hahne 2014), die auch die Transportwege betreffen können. Somit gelten Unternehmen als resilient, wenn sie kurze Wertschöpfungsketten haben oder fördern und Wertschöpfungseffekte vor Ort generieren, sodass die Gewinne in der Region verbleiben. Eine enge Beziehung zu Lieferanten und Kunden und eine Einbettung in das Umfeld sowie eine starke Verwurzelung in der Kommune oder Region tragen zur Resilienz eines Unternehmens bei.

Die Fallbeispiele im Geschäftsfeld „[Local Business](#)“,<sup>31</sup> verdeutlichen, dass es ein breites Spektrum lokaler Unternehmen gibt, die oftmals auf Basis ihrer örtlichen Führungsvorteile und einer starken Kooperationsbereitschaft mit anderen Akteuren der Region beachtliche Erfolge erzielen konnten und erheblich zur regionalen Wertschöpfung beitragen konnten.

### 3.1.5 Sozialunternehmen

Mit diesem Geschäftsfeld wird eine Bandbreite von Unternehmen skizziert, die als primäres Ziel zu gesellschaftlichen und ökologischen Problemlösungen beitragen und damit die wirtschaftliche Stabilität bzw. die Resilienz von Städten und Gemeinden verbessern können. Sozialunternehmen haben teilweise noch den Charakter einer Initiative. Sie stellen Produkte oder Dienstleistungen mit sozialem Mehrwert her oder wenden exklusive Produktionsmethoden an<sup>32</sup>. Dieser soziale Mehrwert, oder in Analogie zu marktwirtschaftlich organisierten Wirtschaftszweigen, auch soziale Wertschöpfung, geht über die statisch erfasste Wertschöpfung im Rahmen der Geldwirtschaft hinaus und bezieht ebenfalls die kundenbezogene Wertschöpfung mit ein<sup>33</sup>. Ohne diese Wertschöpfung könnte die Gesellschaft auf das Unternehmen oder

---

<sup>30</sup> Hahne, Ulf (2014): Regionale Resilienz und postfossile Raumstrukturen. Zur Transformation schrumpfender Regionen. In: Hahne, Ulf (Hrsg.): Transformation der Gesellschaft für eine resiliente Stadt- und Regionalentwicklung. Detmold: Verlag Dorothea Rohn 2014, S. 11-32

<sup>31</sup> siehe unter [www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/berichte/](http://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/berichte/)

<sup>32</sup> Diese allgemeine Definition für Sozialunternehmen wurde hier auch auf Sozialinitiativen übertragen und ist entnommen aus (S. 11): Unterberg, M., Richter, D., Jahnke, T., Spiess-Knafl, W., Sängler, R., Förster, N. (2015): Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen. Welche Rahmenbedingungen benötigen Social Entrepreneurs? Studie für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Abruf: [www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/herausforderungen-bei-der-gruendung-und-skalierung-von-sozialunternehmen.html](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/herausforderungen-bei-der-gruendung-und-skalierung-von-sozialunternehmen.html) (8.11.2017)

<sup>33</sup> Schellberg (2010): Der Social Return on Investment als ein Konzept zur Messung des Mehrwerts des Sozialen. Abruf: [http://www.prof.schellberg.net/SROI\\_Artikel\\_17\\_03\\_2010\\_Endversion.pdf](http://www.prof.schellberg.net/SROI_Artikel_17_03_2010_Endversion.pdf) (28.2.2018)

die -initiative verzichten, da Haushalte diese Wertschöpfung im selben Maß herstellen könnten. Sie ermöglichen oftmals erst das Auftreten von „Prosumenten“<sup>34</sup>.

Neben ökologischen Herausforderungen, werden in diesem Geschäftsfeld insbesondere die Stärkung von Gemeinschaften und die Überwindung von materiellen und immateriellen Mängeln als gesellschaftliche Herausforderungen behandelt. Sozialer Austausch, das Verbringen gemeinsamer Zeit und die gemeinsame Erfüllung von Aufgaben können Gruppen wie etwa Nachbarschaften stärken, Vertrauen schaffen und damit das Gemeinwohl in der Stadt mehren. Ehrenamtliches Engagement und nicht-marktgängige Einnahmen (Spenden, staatliche Förderung) sind als Grundlage meist unersetzbar. Es wird weiter aufgezeigt wie bestehende materielle Defizite in der Versorgung mit Ge- und Verbrauchsgütern und Dienstleistungen (ausgelöst durch nachteilige Wohnsituationen, geringes Einkommen, eingeschränkte Mobilität älterer Menschen oder auch den Mangel an Kita-Plätzen) zu überwinden sind und gleichzeitig die Krisenfestigkeit von Kommunen und Städte zu verbessern ist. Gleichzeitig werden auch immaterielle Defizite wie fehlendes Wissen adressiert (z.B. über die Reparatur eines Gegenstandes).

Das Geschäftsfeld adressiert sowohl Sozialunternehmen als auch -initiativen. Auf eine eindeutige definitorische Abgrenzung beider soll an dieser Stelle jedoch verzichtet werden, da Einordnungen je nach Quelle teils unterschiedlich ausfallen können. Zum Beispiel ist laut Arbeitsdefinition der Europäischen Kommission<sup>35</sup>, im Gegensatz zu gewerblichen Unternehmen, ein sogenanntes „hybrides“ Geschäftsmodell für Sozialunternehmen denkbar, nach welchem Einnahmen aus Marktquellen (Verkauf von Waren und Dienstleistungen) und Nichtmarktquellen (u.a. staatliche Zuwendungen, private Spenden, nicht-monetäre Beiträge wie ehrenamtliche Arbeit) möglich ist. Nach einer strengen Auslegung müsste das Geschäftsmodell ohne Nichtmarktquellen auskommen und Überschüsse erwirtschaften<sup>36</sup>. Auch über die Rechtsform lässt sich keine Abgrenzung zwischen Sozialunternehmen und -initiative vornehmen. Sozialunternehmen können in Deutschland beispielsweise ebenfalls als Genossenschaften oder Vereine organisiert sein<sup>37</sup>.

Grundsätzlich bewegen sich Sozialunternehmen meist zwischen dem idealtypischen Sektor der Wirtschaft, dem „zweiten Sektor“, und dem auf Gemeinnützigkeit und Zivilgesellschaft ausgerichteten Feld, dem „dritten Sektor“<sup>38</sup>. Initiativen sind klassisch dem „dritten Sektor“ zuzuordnen. Meist findet in der Entwicklung von Sozialunternehmen ein fließender Übergang von einer sozialen Initiative zu einem Sozialunternehmen statt, da besonders in der Anfangsphase die Umsetzung neuer Ideen selten ohne intensives ehrenamtliches Engagement und zusätzliche Geldmittel auskommt und ein finanziell unabhängiges Geschäftsmodell erst sukzessive aufgebaut werden

---

<sup>34</sup> Hahne, Ulf (2017): Resilienzökonomie und Wirtschaftsförderung 4.0. Arbeitsbericht im Projekt „Wirtschaftsförderung 4.0“, [www.wirtschaftsfoerderungviernull.de](http://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de)

<sup>35</sup> Europäische Kommission (2014): Ein Überblick über Sozialunternehmen und ihre Ökosysteme in Europa. Zusammenfassung 31.12.2014.

<sup>36</sup> siehe Fussnote 1.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Dees, J.G.; Anderson, B.B. (2003). For-profit social ventures. International Journal of Entrepreneurship Education (special issue on social entrepreneurship), 2, 1-26.

kann<sup>39</sup>. Weiter können Sozialinitiativen, die sich finanziell nicht rein marktgängig tragen, innovative Ideen und damit zukünftige finanziell tragfähige Sozialunternehmen befördern.

Gemein haben alle im [Bericht](#) dargestellten Beispiele für Sozialunternehmen und -initiativen, dass eine Wirkungsskalierung möglich ist. Dabei jedoch weniger durch Wachstum der Organisation, wie in der Wirtschaft üblich, sondern durch Übertragung des Konzepts auf andere Städte bzw. Stadtteile oder Gemeinden (auch als ‚scaling of ideas‘ bezeichnet, z.B. durch Social-Franchise, Open-Source)<sup>40</sup>. Daher werden in diesem Geschäftsfeld, neben innovativen und neuen Konzepten, auch bereits erprobte und skalierte Ansätze dargestellt, die einen sozialen Mehrwert schaffen.

Die Geschäftsmodelle aus dem Bereich Sozialunternehmen adressieren u.a. klassische Aktionsbereiche der Wirtschaftsförderung wie die Wohnungswirtschaft, Einzelhandelsunternehmen und Unternehmen der Pflegebranche. In dem [Bericht](#) werden zudem Beispiele aufgeführt, die eine vorteilhafte Situation für Unternehmen und soziale Initiative generieren (siehe Fallbeispiel der Kooperation zwischen einer Freiwilligenagentur und einer Buchhandlung). Die dargestellten Initiativen umfassen zudem weiterführende Felder, die durch bisherige Wirtschaftsförderung nicht abgedeckt werden, sich jedoch resilienzfördernd als auch positiv auf Gemeinwohl und Lebensqualität in einer Stadt auswirken können – Ziele der hier vorgestellten Wirtschaftsförderung 4.0.

### 3.2 Von den Anfängen der regionalen Wirtschaftsförderung bis zu Wirtschaftsförderung 4.0

Langfristiger Wandel (Klima, Demografie, Energie, Ressourcenknappheit) und sich stets erneuernde ökonomische Herausforderungen verlangen nach Transformationsanstrengungen und fordern die Anpassungsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft heraus. Neben weltweiten Vereinbarungen zur „großen“ Transformation in Richtung einer klimaverträglichen und nachhaltigen Weltwirtschaftsordnung (s.o. WBGU) kommt der lokalen und regionalen Handlungsebene für konkrete Schritte der Transformation eine große Bedeutung zu. Den Fokus auf die lokale und regionale Handlungsebene richtet auch die Wissenschaft wieder zunehmend, auf Ansätze in den Transformationswissenschaften<sup>41</sup>, der Stadt- und Regionalforschung<sup>42</sup> sowie in der Postwachstumsdebatte<sup>43</sup> sei verwiesen.

---

<sup>39</sup> Als konkretes Beispiel siehe etwa querstadtein aus Berlin: Hier hat ein ehrenamtliches Team die Projektidee, ehemals obdachlose und geflüchtete Menschen als Stadtführer in Berlin zu beschäftigen, umgesetzt; querstadtein arbeitet derzeit sukzessiv daran das Geschäftsmodell finanziell unabhängig, u.a. von öffentlichen Geldern, zu gestalten. Siehe: Vom Ehrenamt zum Social Business, abrufbar auf: <https://enorm-magazin.de/vom-ehrenamt-zum-social-business>

<sup>40</sup> z.B. Schmitz, B. & Scheuerle, T. (.): Hemmnisse der Wirkungsskalierung von Sozialunternehmen in Deutschland. In: Jansen, S., Heinze, R., Beckmann, M. (Hg.): Zur Rolle der Sozialunternehmen im sich verändernden Sozialstaat. Springer, Wiesbaden.

<sup>41</sup> Sommer, Bernd, Harald Welzer (2014): Transformationsdesign. Wege in eine zukunftsfähige Moderne. München

<sup>42</sup> Hahne, Ulf (2016): Resilienz als normative Herausforderung lokaler Transformationspolitik. In: Hahne, Ulf, Harald Kegler (Hrsg.): Resilienz. Stadt und Region – Reallabore der resilienzorientierten Transformation. Stadtentwicklung, Bd. 1, Frankfurt a.M., S. 61-80.

<sup>43</sup> Paech, Niko (2012): Befreiung vom Überfluss: auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie. München

Je früher sich Regionen auf die Herausforderungen des Wandels vorbereiten, desto eher werden sie künftigen Krisen und Schocks begegnen können. Wie können also Handlungsschritte für eine resiliente Regionalentwicklung in einer reduktiven Moderne aussehen, die einerseits die Nachhaltigkeitserfordernisse der Energie- und Ressourcenleichtigkeit, der Emissionsreduktion und der Minderung des Flächenverbrauchs erfüllt, aber andererseits auch neue Entfaltungsmöglichkeiten für wirtschaftliche, gesellschaftliche und persönliche Entwicklung schafft? Regionalentwicklung und Wirtschaftsförderung werden gut daran tun, sich frühzeitig mit den Anforderungen und Perspektiven einer veränderten Wirtschaftsweise zu befassen und die Pioniere der Entwicklung zu unterstützen.

### **Vier Phasen regionaler Wirtschaftsförderung**

Offenbar handelt es sich um ein neues Paradigma, welches die bisherigen Themen der Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung um ein neues Thema erweitert. Betrachtet man diese „Mantren“<sup>44</sup> der regionalen Wirtschaftsförderung, so hat in den vergangenen Jahren vor allem der Clusteransatz starke Verbreitung gefunden, was Brandt bewogen hat, diesen Mainstream als „Wirtschaftsförderung 3.0“ zu bezeichnen<sup>45</sup>. Insofern könnte man die neue Phase der Wirtschaftsförderung in einer stärker auf Resilienz ausgerichteten Regionalentwicklung auch als „Wirtschaftsförderung 4.0“ bezeichnen, wie es dieser Bericht mit Betonung kooperativer Wirtschaftsformen in Kommunen vertritt und damit dem Additiv eine andere Konnotation als üblich gibt. In der Debatte um die Digitalisierung der Wirtschaft<sup>46</sup> wird die digitale Vernetzung von Produkten und Prozessen in der Industrie als „Industrie 4.0“ bezeichnet. Wirtschaftsförderung 4.0 kümmert sich jedoch nicht allein um Produktionsaspekte, sondern auch um Distribution, Konsumtion und die Verknüpfung mit gesellschaftlichen Prozessen.

Im Zwischenbericht<sup>47</sup> werden die verschiedenen Phasen der regionalen und kommunalen Wirtschaftsförderung seit den 1950er Jahren nachvollzogen. Die Einteilung in vier Phasen erfolgt aufgrund der jeweils zugrundeliegenden wissenschaftlichen Argumentationen und der im Vordergrund der Periode stehenden Maßnahmen. Dahinter stehen deutliche differenziertere Positionen die für die ersten beiden Phasen der Wirtschaftsförderung im Text erläutert sind, während die dritte Phase angesichts der Zeitnähe in drei Teilorientierungen aufgeteilt ist. Abbildung 2 zeigt die vier Phasen der Wirtschaftsförderung und die ihnen zugrundeliegenden Themen.

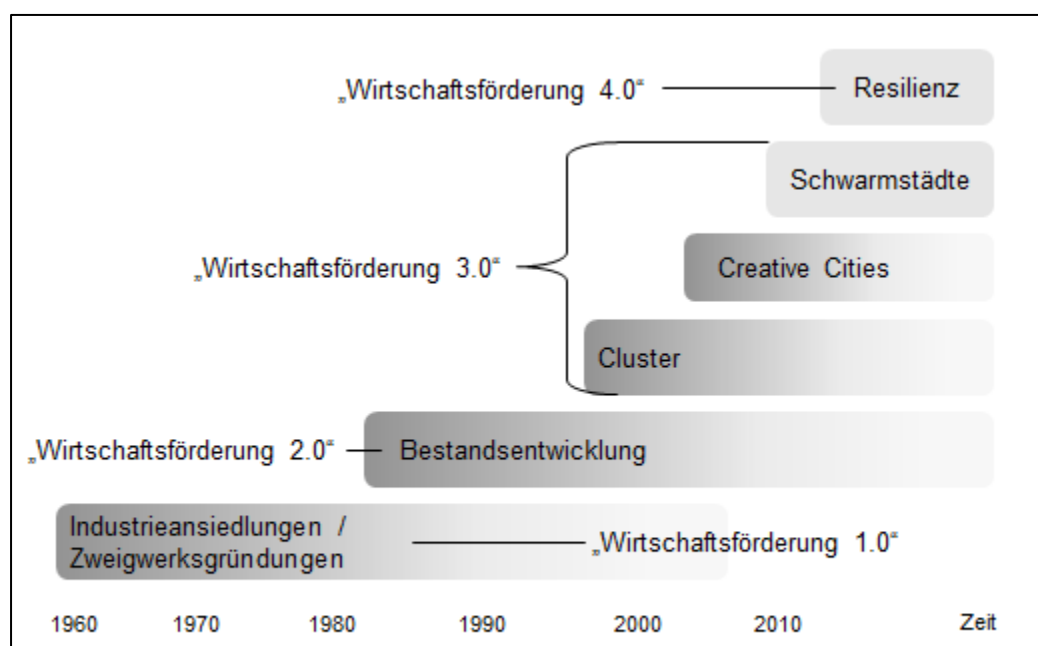
---

<sup>44</sup> Sternberg, Rolf (2012): Learning from the Past? Why 'Creative Industries' can hardly be Created by Local/Regional Government Policies. In: Die Erde, 143(4), S. 293-315.

<sup>45</sup> Brandt, Arno (2014): Wirtschaftsförderung 3.0: Zur Strategie der Wirtschaftsförderung in der Innovationsökonomie. In: Beck, C. R.; Heinze, R. G.; Schmid, J. (Hrsg.): Zukunft der Wirtschaftsförderung. Baden-Baden, S. 683-713.

<sup>46</sup> BITKOM, IAO = Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.; Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (2014): Industrie 4.0 – Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland. Berlin.

<sup>47</sup> „Resilienzökonomie und Wirtschaftsförderung 4.0“ auf [www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/berichte/zwischenergebnisse](http://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/berichte/zwischenergebnisse)



**Abbildung 2: Phasen und Themen der Wirtschaftsförderung;** Eine ausführliche Darstellung der Phasen und Themen der Wirtschaftsförderung findet sich im Zwischenbericht von Ulf Hahne: **Resilienzökonomie und Wirtschaftsförderung 4.0** ([www.wirtschaftsfoerderung-viennull.de/berichte/zwischenergebnisse/](http://www.wirtschaftsfoerderung-viennull.de/berichte/zwischenergebnisse/))



## 4 Wf4.0 im Kontext der Transformationsforschung

Für die Erarbeitung passender kommunaler Unterstützungsmaßnahmen im Rahmen der Wirtschaftsförderung 4.0 ist es von großer Relevanz, die jeweiligen Probleme, Bedürfnisse und Wünsche kollaborativer Resilienzinitiativen zu erfassen. Hilfestellung sollte dann an konkreten Bedarfen<sup>48</sup> der Gruppen ansetzen. Das in vorliegende Forschungsvorhaben bezieht sich daher auf die Frage, welche Unterstützung aus Sicht kollaborativer Resilienzinitiativen benötigt wird. Es wird die Zielsetzung verfolgt, daraus Ansatzpunkte für adäquate Maßnahmen zur strategischen Stärkung von Nachhaltigkeitsinitiativen zu erarbeiten. Daraus ergeben sich die folgenden Forschungsfragen:

- Vor welchen Herausforderungen stehen kollaborative Resilienzinitiativen in Osnabrück und welche Unterstützungsbedarfe haben sie?
- Was sind Ansatzpunkte für kommunale Unterstützungsmöglichkeiten?

Mit dem Fokus auf die Stärkung zivilgesellschaftlicher Aktivitäten liefert die Beantwortung dieser Fragen einen Beitrag zum Verständnis von gesellschaftlichem Wandel. Dies knüpft an offenen Fragen im Bereich der Transformationsforschung bzgl. des Erfolgs und Scheiterns von Nachhaltigkeitsinitiativen und deren gesellschaftlichen Verallgemeinerung an.<sup>49</sup>

Um die genannten Fragen zu beantworten, werden zunächst zentrale Einflussfaktoren zusammengetragen, die förderlich oder hemmend auf Resilienzinitiativen wirken. Dafür wird vertiefend auf den aktuellen Diskurs bezüglich Erfolgsfaktoren und Barrieren zivilgesellschaftlicher Nachhaltigkeitsinitiativen geschaut. Ziel ist es einerseits, zunächst die in der einschlägigen Literatur und bisherigen Forschungsarbeiten aufzufindenden wichtigsten *Erfolgsfaktoren*<sup>50</sup> von Nachhaltigkeitsinitiativen thematisch zu ordnen und dann mit der Praxisperspektive zu vergleichen sowie zu ergänzen. Auf diese Weise zeigt sich, welche Schlüsselfaktoren sich übergreifend als vorteilhaft für Initiativen erweisen. Diese förderlich wirkenden Bedingungen sollten von der Wf4.0 aufgegriffen und systematisch gestärkt werden. Andererseits sollen aus einer Betrachtung von *Barrieren*<sup>51</sup> in Theorie und Praxis Schlüsse darüber gezogen werden, warum sich ehrenamtliche Initiativen und Nachhaltigkeitsinnovationen oft noch nicht zufriedenstellend etablieren – also von der Nische in den Mainstream verbreiten – konnten. Es wird daher erörtert, welche Einflussfaktoren dem Erfolg von Initiativen im Weg stehen. Hemmende Faktoren können Ansatzpunkte aufzeigen, an welchen Stellen die Wf4.0 eingreifen sollte, um Probleme der Initiativen zu überwinden.

---

<sup>48</sup> Es wird hier keine Unterscheidung zwischen den Begriffen *Bedarfe* und *Wünsche* gemacht. Beide werden verwendet, um auszudrücken, welche Aspekte die Initiativen als wünschenswert betrachten. Es handelt sich somit um konkrete Wunschvorstellungen oder geplante Vorhaben sowie um Hilfe, die die Initiativen benötigen.

<sup>49</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 93, 106 f.

<sup>50</sup> Als *Erfolgsfaktoren* werden sämtliche positiv wirkenden Aspekte bezeichnet, die sich als günstig, hilfreich oder förderlich für Initiierung, Etablierung und Diffusion von Initiativen erweisen.

<sup>51</sup> *Barrieren* beschreiben negative Faktoren, die sich hemmend auf Initiierung, Etablierung und Diffusion von Initiativen auswirken. Der Begriff wird hier synonym zu „Hürden“, „Hemmnissen“, „Hindernissen“, „Problemen“, „Widerständen“ und „Herausforderungen“ verwendet.

Für diese Betrachtung kann auf eine Vielzahl von Literatur zu gesellschaftlichen Veränderungsprozessen, Nischenentwicklungen, Nachhaltigkeitsinnovationen und Einflussfaktoren auf Graswurzelinitiativen zurückgegriffen werden. Dabei bilden einerseits Ansätze aus der Transition-Forschung wie das *Strategic Niche Management* (SNM) und das *Transition Management* eine theoretische Grundlage.<sup>52</sup> In beiden wird die gezielte Stärkung von Nischenaktivitäten als Ausgangspunkt gesellschaftlichen Wandels in Richtung Nachhaltigkeit in den Vordergrund gestellt. Sie können deswegen hilfreich sein, um die Gestaltung von Transformationen zu konzeptualisieren. Um individuellen und zivilgesellschaftlichen Aspekten mehr Beachtung zu schenken, wird dieser Blickwinkel mit Ansätzen zur Durchsetzung sozialer Innovationen für nachhaltigen Konsum<sup>53</sup> und aus der Diffusionsforschung ergänzt. Als zielführend erweist sich zudem der „Models of Change“-Ansatz von Kristof<sup>54</sup>, der eine weitere Perspektive für erfolgreiche gesellschaftliche Veränderungsprozesse aufzeigt. Weiterhin liefern vorangegangene Studien zu günstigen oder hinderlichen Bedingungen der Etablierung, Festigung und Verbreitung<sup>55</sup> von Nachhaltigkeitsinitiativen und -innovationen von der Nische in den Mainstream wichtige Hinweise,<sup>56</sup> auf die in diesem Projekt aufgebaut wird.

Die Zusammenstellung der in der Literatur genannten begünstigenden bzw. hemmenden Faktoren wird im Rahmen des AP 2.1 durch eine empirische Betrachtung der Region Osnabrück gespiegelt. Im Sinne transdisziplinärer Forschung sollten die lokalen Akteure gleichberechtigt in die Wissensgenerierung eingebunden werden, um gemeinsam zielführende Unterstützungsmaßnahmen für realweltliche Probleme zu entwickeln.<sup>57</sup> Dies schafft als Antwort auf gesellschaftliche Herausforderungen neues „sozial robustes Wissen“, welches einerseits an den wissenschaftlichen Diskurs anschlussfähig ist und gleichzeitig handlungsleitend den Praxisakteuren Orientierung gibt.<sup>58</sup> Insgesamt werden im Folgenden daher konkrete Bedarfe kollaborativer Resilienzinitiativen in Osnabrück ermittelt, an denen sich eine bedarfsorientierte Unterstützung der Wf4.0 orientieren kann. Auf diese Weise sollen die Gruppen langfristig in kommunalpolitischen sowie breiten gesellschaftlichen Strukturen verankert werden. Das Vorgehen ist dabei wie folgt:

<sup>52</sup> Z. B. Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.) (2010): *Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change*. Routledge Studies in Sustainability Transitions, Band 1, New York: Routledge.

<sup>53</sup> Z. B. Jaeger-Erben, M., Rückert-John, J., Schäfer, M. (Hrsg.) (2017): *Soziale Innovationen für nachhaltigen Konsum: Wissenschaftliche Perspektiven, Strategien der Förderung und gelebte Praxis*. Innovation und Gesellschaft, Wiesbaden: Springer.

<sup>54</sup> Kristof, K. (2010a): *Models of Change: Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen in transdisziplinärer Perspektive*, Zürich: vdf-Hochschulverlag.

<sup>55</sup> Da der Fokus auf der Stärkung von Initiativen liegt, stehen diese als Initiatorinnen von neuen Verhaltensweisen im Vordergrund. Auf eine ausführliche Betrachtung der Adoption dieser Neuheiten durch weitere Nachahmerinnen wird jedoch verzichtet. Aspekte der Adoption werden in diesem Bericht lediglich überblicksartig aufgegriffen.

<sup>56</sup> Z. B. Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): *Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können*. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau; Ernst, A., Welzer, H., Schönborn, S., Gellrich, A., Briegel, R., David, M. (2013): *SPREAD - Scenarios of Perception and Reaction to Adaptation: Szenarien der Ausbreitung von veränderten Handlungs- und Einstellungsmustern*. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.): *Zentrale Projektergebnisse der BMBF-Fördermaßnahmen: Abschlusskonferenz im Rahmen des 10. FONA-Forums*, 09.-10. September 2013, S. 223–237; Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schäpke, N. (2016): *Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption*. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 134 (2016), S. 98–111.

<sup>57</sup> Scholz, R. W. (2011): *Environmental Literacy in Science and Society: From Knowledge to Decisions*, Cambridge u. a.: Cambridge University Press, S. 549.

<sup>58</sup> Schneidewind, U., Scheck, H. (2013): *Die Stadt als „Reallabor“ für Systeminnovationen*. In: Rückert-John, J. (Hrsg.): *Soziale Innovation und Nachhaltigkeit: Perspektiven sozialen Wandels*, S. 229–248. Wiesbaden: Springer, S. 245.

Zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiativen werden zunächst begrifflich erläutert und im Kontext gesellschaftlichen Wandels dargestellt. Dafür werden sie in das Konzept der Multi-Level-Perspective der Transition-Forschung eingeordnet. Für die Analyse von Unterstützungsbedarfen werden anschließend in der Theorie genannte Einflussfaktoren betrachtet. Anschließend werden ein Überblick über relevante Ansätze zu Erfolgsfaktoren gegeben und Schlüsselaspekte präzisiert. Der darauffolgende Abschnitt widmet sich Barrieren von Initiativen aus der Literatur. Im Rahmen dieser Vorüberlegungen werden drei Thesen aufgestellt, die anhand qualitativer Interviews mit Initiativen in Osnabrück geprüft werden. Dafür werden förderliche und hemmende Faktoren sowie konkrete Bedarfe der Gruppen erörtert und mit den theoretischen Vorschlägen verglichen. Daraufhin werden die dafür gewählte Vorgehensweise, die befragten Initiativen und den Interviewleitfaden vorgestellt. Anschließend werden der Auswertungsprozess beschrieben sowie die Methodik reflektiert. Die daraus abgeleiteten Ergebnisse werden anschließend thematisch geclustert und anhand der gebildeten Auswertungskategorien erläutert und diskutiert. Die zusammenfassende Diskussion leitet aus den Ergebnissen übergeordnete Handlungsempfehlungen sowie konkrete Ansatzpunkte für Unterstützungsmaßnahmen im Rahmen der Wf4.0 ab und fasst die Erkenntnisse in einem Fazit zusammen.

## 4.1 Nischenentwicklungen für eine gesellschaftliche Transformation

Im Folgenden werden die bereits angerissenen zivilgesellschaftlichen Aktivitäten genauer eingeordnet. Das nächste Kapitel präzisiert dafür das Begriffsverständnis transformativer Wirtschaftsformen und Graswurzelinitiativen. Anschließend werden diese Nischenentwicklungen im theoretischen Kontext der Transition-Forschung verortet.

### 4.1.1 Bottom-up-Initiativen als Keimzellen des Wandels

#### Qualitäten transformativer Initiativen

Bei den betrachteten Nachhaltigkeitsinitiativen rückt insbesondere der transformative Charakter in den Vordergrund. Aus diesem ergeben sich wichtige Potenziale für den Beitrag der Initiativen zur gesellschaftlichen Transformation. Als transformativ werden dabei diejenigen Wirtschaftsformen<sup>59</sup> bezeichnet,

*„die (a) qualitativ für eine im umfassenden Sinn nachhaltige [Wirtschaft und Kultur] stehen und (b) das Potenzial in sich tragen, nicht-nachhaltige [Wirtschaftsformen] zu verdrängen.“<sup>60</sup>*

Von Bedeutung ist dabei die Verbindung dieser beiden Aspekte. Demnach ist es für transformative Initiativen nicht ausreichend, lediglich soziale und ökologische Zielsetzungen zu verfolgen bzw. in das Kerngeschäft zu integrieren.<sup>61</sup> Die besondere Qualität dieser Wirtschaftsformen ist es stattdessen, ihr Handeln als gesellschaftliche

<sup>59</sup> In den Definitionen von Antoni-Komar (2016) und Pfriem/Antoni-Komar/Lautermann (2015), (2016) gibt es keinen wesentlichen Unterschied zwischen „transformativen Unternehmen“, „neuen unternehmerischen Initiativen“ und „transformativen Wirtschaftsformen“. Die Begriffsdefinitionen werden daher in den folgenden Ausführungen synonym verwendet.

<sup>60</sup> Pfriem, R., Paech, N., Kropp, C., Antoni-Komar, I. (2016): nascent - Neue Chancen für eine nachhaltige Ernährungswirtschaft durch transformative Wirtschaftsformen: Forschungsverbundprojekt. Zwischenbericht 2016, S. 3.

<sup>61</sup> Antoni-Komar, I. (2016): Urban Gardening, Food Coops, Community Supported Agriculture: Transformative Wirtschaftsformen – Konsumpraktiken – Marktbeziehungen. Haushalt in Bildung & Forschung, Vol. 5 (3), S. 82–96, S. 84.

Tätigkeit zu verstehen. Dies beinhaltet, dass sie sich aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen stellen, die durch die heutige intensive Ausbeutung natürlicher Ressourcen und Krisen des globalen Wirtschaftssystems entstanden sind, und nach gesellschaftsorientierten Lösungen suchen.<sup>62</sup>

Ein wesentlicher Punkt, der die wirtschaftstransformierende Kraft dieser Initiativen ausmacht, ist der Abbau ressourcenintensiver Strukturen und Tätigkeiten. Im Gegensatz dazu führt die „schöpferische Zerstörung“<sup>63</sup> traditioneller Unternehmen in der Regel nicht zum Verdrängen von Nicht-Nachhaltigkeit. Aufgrund eines Scheiterns der absoluten Entkopplung von Güterproduktion und ökologischen Schäden kommt es dabei zu zusätzlichen Ressourcenverbräuchen und dem Problem der Reboundeffekte.<sup>64</sup> Positive Nachhaltigkeitseffekte werden aus diesen Gründen nur durch Zusammenwirken von Innovation und Exnovation erzeugt.<sup>65</sup> Unternehmerische Verantwortung besteht somit vorrangig darin, grundsätzlich Neues zu wagen, indem radikale Nachhaltigkeitsinnovationen geschaffen und verbreitet werden. Diese schöpferische Tätigkeit durch Innovation wird folglich idealerweise von der zerstörerischen Tätigkeit der Exnovation begleitet, welche Nichtnachhaltiges aus der Welt schafft.<sup>66</sup> In diesem Sinne werden auch die Aktivitäten transformativer Nachhaltigkeitsinitiativen gesehen.

Zentrale Merkmale transformativer Wirtschaftsformen sind nach Pfriem/Antoni-Komar/Lautermann u. a. eine Gemeinschaftsbildung, die anstelle von Konkurrenz kreativ-emanzipatorische Umgangsformen wie Teilen und Kooperation in den Vordergrund rückt.<sup>67</sup> So stehen bspw. Energiegenossenschaften, Höfe der Solidarischen Landwirtschaft (Solawi) oder Repair Cafés für ein neues gemeinschaftsorientiertes Wirtschaften. Gestärkt werden zudem selbstermächtigende Tätigkeiten, da Dinge wieder eigenständig in die Hand genommen werden und sich die Menschen an Verteilung, Erzeugung und Organisation von Lebensmitteln, Strom, etc. persönlich kümmern. Diese Praxis des Experimentierens und Übens kann zu einer Befähigung der Menschen und neuen Sinnstiftung führen. Transformative Initiativen tragen daher dazu bei, die Selbstversorgung der Bürgerinnen und damit deren Entwicklungsprozess zu Prosumenten zu stärken. Der Begriff des *Prosuming* geht auf Toffler<sup>68</sup> zurück und beschreibt den Prozess der Wiedervereinigung von Produktion und Konsum.<sup>69</sup>

---

<sup>62</sup> Pfriem, R., Antoni-Komar, I., Lautermann, C. (2015): Transformative Unternehmen. Ökologisches Wirtschaften, Vol. 30 (3), S. 18–20, S. 18 f.

<sup>63</sup> Schumpeter, J. A. (2005): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 8. Aufl., Tübingen: Francke, S. 138.

<sup>64</sup> Paech, N. (2012): Befreiung vom Überfluss: Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie, München: oekom, S. 72, 74 f.

<sup>65</sup> Fichter, K. (2010): Nachhaltigkeit: Motor für schöpferische Zerstörung? In: Howaldt, J., Jacobsen, H. (Hrsg.): Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, S. 181–198. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 181.

<sup>66</sup> Fichter, K. (2010): s. o., S. 197.

<sup>67</sup> Pfriem, R., Antoni-Komar, I., Lautermann, C. (2015): Transformative Unternehmen. Ökologisches Wirtschaften, Vol. 30 (3), S. 18–20, S. 19.

<sup>68</sup> Toffler, A. W. (1980): The Third Wave, New York: Morrow.

<sup>69</sup> Blättel-Mink, B. (2013): Kollaboration im (nachhaltigen) Innovationsprozess: Kulturelle und soziale Muster der Beteiligung. In: Rückert-John, J. (Hrsg.): Soziale Innovation und Nachhaltigkeit: Perspektiven sozialen Wandels, S. 153–169. Wiesbaden: Springer, S. 160.

Verbraucher treten hierbei gleichzeitig als Hersteller der von ihnen verwendeten Güter und Dienstleistungen sowie deren Konsumenten auf.<sup>70</sup>

Weitere Qualitäten transformativer Initiativen betreffen eine Begrenzung des Wachstumstreibens und der Steigerungslogik sowie die Stärkung von Regionalwirtschaft und Biodiversität.<sup>71</sup>

### **Soziale Innovationen und Potenziale von Graswurzelinitiativen**

Um den zivilgesellschaftlichen Charakter transformativer Initiativen genauer auszuführen, kann wissenschaftliche Literatur zu *Graswurzelinitiativen* passende Ansatzpunkte aufzeigen. Hierunter werden Netzwerke aus Aktivisten und Organisationen verstanden, die als Antwort auf gesellschaftliche Herausforderungen und lokale Probleme gemeinschaftlich neue, nachhaltige Bottom-up-Lösungen entwickeln, die an die Interessen und Werte betroffener Kommunen angepasst sind. Im Unterschied zum „Mainstream Business Greening“<sup>72</sup> handeln Graswurzelinitiativen in zivilgesellschaftlichen Arenen unter Beteiligung engagierter Bürger, experimentieren mit sozialen Innovationen und nutzen grüne Technologien.<sup>73</sup>

Unter die Bezeichnung Graswurzelinitiativen fallen Gruppen unterschiedlicher Organisationsformen, wie bspw. ehrenamtliche Vereine, Genossenschaften oder informelle Gemeinschaften.<sup>74</sup> Zivilgesellschaftliche Graswurzelinitiativen beschreiben somit „jegliche Art der kollaborativen sozialen Unternehmung, die auf der kommunalen Ebene organisiert ist, einen hohen Grad an partizipativer Entscheidungsfindung sowie flache Hierarchien aufweist und deren Mitglieder sich meist ehrenamtlich für ein konkretes Ziel engagieren“.<sup>75</sup> Als besondere Qualitäten der Initiativen wird hier deutlich, dass diese auf Zusammenarbeit statt auf Wettbewerb setzen und die Stärkung der Gemeinschaft vor Ort ein wichtiges Element darstellt. Dies ist an die vorgenommene Begriffsdefinition transformativer Wirtschaftsformen anschlussfähig. Soziale Innovationen für nachhaltigen Konsum nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein. Diese definieren Rückert-John et al. als diejenigen

*„Alternativen zu nicht nachhaltigen Praktiken des Wirtschaftens, Produzierens und Konsumierens [...], die neue Bedeutungen von Besitz, Gemeinschaftlichkeit und Eigeninitiative transportieren.“<sup>76</sup>*

Soziale Innovationen beschreiben somit eine „zielgerichtete *Neukonfiguration sozialer Praktiken*“<sup>77</sup> in konkreten Handlungsbereichen, die bestehende Probleme besser

<sup>70</sup> Antoni-Komar, I. (2016): Urban Gardening, Food Coops, Community Supported Agriculture: Transformative Wirtschaftsformen – Konsumpraktiken – Marktbeziehungen. Haushalt in Bildung & Forschung, Vol. 5 (3), S. 82–96.

<sup>71</sup> Pfriem, R., Antoni-Komar, I., Lautermann, C. (2015): Transformative Unternehmen. Ökologisches Wirtschaften, Vol. 30 (3), S. 18–20, S. 19 f.

<sup>72</sup> Seyfang, G., Smith, A. (2007): Grassroots innovations for sustainable development: Towards a new research and policy agenda. Environmental Politics, Vol. 16 (4), S. 584–603, S. 585.

<sup>73</sup> Seyfang, G., Smith, A. (2007): s. o., S. 585.

<sup>74</sup> Seyfang, G., Smith, A. (2007): s. o., S. 592.

<sup>75</sup> Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schäpke, N. (2016): Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. Journal of Cleaner Production, Vol. 134 (2016), S. 98–111, S. 100.

<sup>76</sup> Rückert-John, J., Jaeger-Erben, M., Schäfer, M., Scholl, G., Gossen, M. (2016): Nachhaltiger Konsum durch soziale Innovationen – Konzepte und Praxis. UBA-Texte (40/2016), Dessau, S. 33.

<sup>77</sup> Howaldt, J., Schwarz, M. (2010): Soziale Innovation - Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven. In: Howaldt, J., Jacobsen, H. (Hrsg.): Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, S. 87–108. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 89.

bewältigen soll als frühere Verhaltensweisen. Dies knüpft an die genannten Charakteristika von Graswurzelinitiativen an, die das kollektive Lösen lokaler Herausforderungen als Ausgangspunkt für die Entwicklung von Alternativen sehen. Nach Zapf (1989) werden Soziale Innovationen dabei auf neuen Wegen und in Form neuer Lebensstile umgesetzt.<sup>78</sup> Dies erfordert das Erlernen neuer kognitiver, relationaler und organisatorischer Fähigkeiten.<sup>79</sup> Soziale Innovationen sind somit häufig ein Element der von Graswurzelinitiativen entwickelten Antworten auf lokale Probleme. Diese Nischenentwicklungen können als nachhaltigkeitsorientierte Experimente in der Gesellschaft verstanden werden, in denen unter großer zivilgesellschaftlicher Beteiligung gemeinsam Lösungsideen gefunden werden und in deren Fokus soziale Lernprozesse stehen.<sup>80</sup>

Graswurzelinitiativen werden für den Weg in eine zukunftsfähige Gesellschaft zahlreiche Potenziale zugeschrieben. So haben diese lokalen Akteure den Vorteil, von kontextgebundenem Wissen Gebrauch machen zu können. Auf diese Weise können sie ein Verständnis dafür entwickeln, was genau unter den jeweiligen lokalen Besonderheiten umgesetzt werden kann oder nicht.<sup>81</sup> Durch die Bottom-up-Entwicklung sind die Maßnahmen außerdem in der Lebensrealität der Beteiligten verwurzelt und streben einen thematischen und sozialstrukturellen Querschnitt an.<sup>82</sup> So sind Handlungen auf kommunaler Ebene direkt wahrnehmbar, da sie besonders konkrete Auswirkungen auf den persönlichen Alltag haben können und die Menschen direkt betroffen sind.<sup>83</sup> Die Möglichkeiten des verstärkten sozialen Kontakts durch Ehrenamt und die Teilnahme in Initiativen, welche bspw. kollaborative Verhaltensweisen vorantreiben, kann zudem zu einer Verbesserung der Lebensqualität und zur Befriedigung immaterieller Bedürfnisse führen.<sup>84</sup>

Zivilgesellschaftliche Graswurzelinitiativen können auf verschiedenen Ebenen zu nachhaltigem Konsum und einer gesellschaftlichen Transformation beitragen. Indem sie Raum für alternative Lösungen schaffen, bilden diese meist ehrenamtlichen Gruppen eine wichtige Verbindung zwischen individueller Motivation und kollektivem Handeln. Sie können daher auf der *persönlichen Ebene* als Vorbild und soziale Unterstützung für die Entwicklung von nachhaltigen Konsummustern und

---

<sup>78</sup> Zapf, W. (1989): Über soziale Innovationen. Soziale Welt, Vol. 40 (1/2), S. 170–183, S. 177.

<sup>79</sup> Crozier, M., Friedberg, E. (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns - Über Macht und Organisation, Frankfurt am Main: Hain, S. 19.

<sup>80</sup> Seyfang, G., Smith, A. (2007): Grassroots innovations for sustainable development: Towards a new research and policy agenda. Environmental Politics, Vol. 16 (4), S. 584–603, S. 589.

<sup>81</sup> Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) (2011): Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation. Hauptgutachten, 2. Aufl., Berlin: WBGU, S. 260.

<sup>82</sup> Behr, F., Ahaus, B. (2016): „Lebensweltbezug“ im kommunalen Klimaschutz: Ein Plädoyer für eine gemeinsame Maßnahmenentwicklung in den Stadtteilen. Ergebnisse aus dem Projekt Klima-Initiative Essen für Wissenschaft und Praxis (9), Essen, S. 15.

<sup>83</sup> Köhler, J. H., Laws, N., Renz, I., Hacke, U., Wesche, J., Friedrichsen, N., Peters, A., Niederste-Hollenberg, J. (2017): Anwendung der Mehr-Ebenen-Perspektive auf Transitionen: Initiativen in den kommunal geprägten Handlungsfeldern Energie, Wasser, Bauen & Wohnen. Working Paper Sustainability and Innovation (S01/2017), S. 2.

<sup>84</sup> Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schäpke, N. (2016): Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. Journal of Cleaner Production, Vol. 134 (2016), S. 98–111, S. 103; Heinrichs, H., Grunenberg, H. (2012): Sharing Economy: Auf dem Weg in eine neue Konsumkultur?, Lüneburg, S. 3.

Lebensstilen gesehen werden und befördern Prozesse des sozialen Lernens.<sup>85</sup> Auf der *Gruppenebene* befähigen die Initiativen u. a. dazu, gemeinschaftliche Aktionen zu organisieren und auf diese Weise Kapazitäten für eine nachhaltige Entwicklung von Nachbarschaften und Kommunen aufzubauen.<sup>86</sup> Sie können durch ihr lokales Wirken und ihre Handlungsorientierung einen Beitrag zu Empowerment und Mobilisierung leisten und sind auch für die gemeinschaftliche Maßnahmenentwicklung im kommunalen Klimaschutz von Bedeutung.<sup>87</sup> Für das Einfordern und die Legitimation von Politikmaßnahmen wird Graswurzelinitiativen ebenfalls eine große Bedeutung beigemessen.<sup>88</sup> Auch auf *gesellschaftlicher Ebene* können Nachhaltigkeitsinitiativen sozialen Wandel anstoßen. So treiben sie einen soziotechnischen Systemwandel voran, indem sie mit sozialen Innovationen experimentieren, die potenziell Veränderungen von Infrastrukturen beinhalten, Möglichkeiten für ein kollektives Reframing von Problemen und Lösungen bieten und dadurch ebenfalls Lernprozesse ermöglichen.<sup>89</sup>

### Zwischenfazit

Transformative Nachhaltigkeitsinitiativen haben ein umfassendes Nachhaltigkeitsverständnis. Dies wird mit den zivilgesellschaftlichen Merkmalen der Initiativen in Verbindung gebracht, die für eine von unten getragene Veränderungsidee, ehrenamtliches Engagement, die lokale Einbettung und ein Experimentieren mit sozialen Innovationen steht.

Transformative Nachhaltigkeitsinitiativen zielen auf eine neue Art des Wirtschaftens und eine starke Gemeinschaftsorientierung. Ihr Schwerpunkt liegt auf:

*„Kooperation statt Wettbewerb, ökologischer Verträglichkeit statt Ausbeutung der Natur und sozialer Verantwortung und Empathie statt eigennützigem Vorteilsstreben“.*<sup>90</sup>

## 4.1.2 Gesellschaftlicher Wandel aus Sicht der Transition-Forschung

Als theoretischer Orientierungsrahmen für die Bearbeitung der in AP 2.1 relevanten Forschungsfragen nach Herausforderungen, Bedarfen und Unterstützungsmöglichkeiten kollaborativer Resilienzinitiativen eignet sich das Transition Management. Das vorliegende Unterkapitel stellt die wichtigsten Grundzüge und die Multi-Level-Perspective als Basiskonzept dieses Forschungsfeldes dar und ordnet transformative

<sup>85</sup> Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schäpke, N. (2016): Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 134 (2016), S. 98–111, S. 100, 105.

<sup>86</sup> Grabs, J. et al. (2016): s. o., S. 100.

<sup>87</sup> Behr, F., Ahaus, B. (2016): „Lebensweltbezug“ im kommunalen Klimaschutz: Ein Plädoyer für eine gemeinsame Maßnahmenentwicklung in den Stadtteilen. *Ergebnisse aus dem Projekt Klima-Initiative Essen für Wissenschaft und Praxis* (9), Essen, S. 14.

<sup>88</sup> Burkhart, C., Schmelzer, M., Treu, N. (2017): Ohne Bewegung keine Transformation: Das Mosaik der Alternativen als Kompass für Postwachstumspolitik. In: Adler, F., Schachtschneider, U. (Hrsg.): *Postwachstumspolitik: Wege zur wachstumsunabhängigen Gesellschaft*, S. 77–88. München: oekom, S. 77.

<sup>89</sup> Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schäpke, N. (2016): Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 134 (2016), S. 98–111, S. 100.

<sup>90</sup> Pfriem, R., Paech, N., Kropp, C., Antoni-Komar, I. (2016): nascent - Neue Chancen für eine nachhaltige Ernährungswirtschaft durch transformative Wirtschaftsformen: Forschungsverbundprojekt. *Zwischenbericht 2016*, S. 9.

Initiativen und lokale Projekte als Ausgangspunkt gesellschaftlichen Wandels darin ein.

### **Transition-Forschung und die Multi-Level-Perspective (MLP)**

Fragenstellungen zu gesellschaftlichem Wandel in Richtung Nachhaltigkeit lassen sich mittels der ursprünglich aus den Niederlanden kommende Transition-Forschung einordnen. Diese zeigt Ansätze zu den Bedingungen langfristiger und komplexer Transformation auf. Als *Transition* wird dabei ein fundamentaler Wechsel von einem soziotechnischen System zu einem anderen verstanden.<sup>91</sup> Rotmans/Loorbach sprechen von einem dafür notwendigen fundamentalen Wandel in Struktur, Kultur und Praxis.<sup>92</sup> Unter Struktur verstehen sie die physikalische und ökonomische Infrastruktur sowie Institutionen. Struktur bezeichnen sie als rekursiv, da sie gleichzeitig Mittel und Ergebnis von sozialem Handeln ist.<sup>93</sup> Der Begriff Kultur bezieht sich in diesem Zusammenhang auf kollektive Werte, Normen, Sicht- und Denkweisen. Praktiken beschreiben Routinen und Verhaltensweisen auf der individuellen Ebene.<sup>94</sup> Nach Schneidewind/Scheck (2013) finden gesellschaftliche Transformationen als *Systeminnovationen* statt und zeichnen sich durch Neuheiten aus,

*„die weit über technologische Veränderungen hinausgreifen und die Veränderungen von Infrastrukturen, Institutionen, Nutzer[innen]verhalten und [kulturellen] Bedeutungsaufloadungen umfassen.“*<sup>95</sup>

Hier wird deutlich, dass soziotechnische Systemveränderungen neben neuen Technologien auch soziale Praktiken und Verhaltensänderungen umfassen müssen. Aufgrund vielfältiger Verflechtungen sollten technologische, wirtschaftliche, kulturelle und politische Veränderungen dabei parallel stattfinden. Damit folgt das Modell einer Systemperspektive, in der sowohl Strukturen als auch Handlungen eingebettet sind. Systeminnovationen betreffen folglich umfassende Veränderungsprozesse in unterschiedlichen soziotechnischen Systemen, d.h. gesellschaftlichen Bereichen, die festlegen, in welcher Art und Weise gesellschaftliche Funktionen wie Transport, Kommunikation, Energieversorgung, Wohnen, Ernährung, etc. erfüllt werden.<sup>96</sup> In der Literatur beschreiben unterschiedliche Autorinnen Transformationsvorgänge in

<sup>91</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2010): The Dynamics of Transitions: A Socio-Technical Perspective. In: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.): Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change. Routledge Studies in Sustainability Transitions, Band 1, S. 11–104. New York: Routledge, S. 11.

<sup>92</sup> Rotmans, J., Loorbach, D. (2010): Towards a Better Understanding of Transitions and Their Governance: A Systemic and Reflexive Approach. In: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.): Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change. Routledge Studies in Sustainability Transitions, Band 1, S. 103–220. New York: Routledge, S. 109.

<sup>93</sup> Dem Transition-Ansatz liegt der Strukturationsbegriff nach Giddens zugrunde, bei dem sich Handlung und Struktur gegenseitig bedingen und reproduzieren (Dualität von Struktur).  
Giddens, A. (1984): The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration, Berkeley: University of California Press.

<sup>94</sup> Rotmans, J., Loorbach, D. (2010): s.o.

<sup>95</sup> Schneidewind, U., Scheck, H. (2013): Die Stadt als „Reallabor“ für Systeminnovationen. In: Rückert-John, J. (Hrsg.): Soziale Innovation und Nachhaltigkeit: Perspektiven sozialen Wandels, S. 229–248. Wiesbaden: Springer, S. 229.

<sup>96</sup> Geels, F. W. (2004b): Understanding system innovations: a critical literature review and a conceptual synthesis. In: Elzen, B., Geels, F. W., Green, K. (Hrsg.): System Innovation and the Transition to Sustainability: Theory, Evidence and Policy, S. 19–47: Edward Elgar Publishing, S. 19.



konkreten Bereichen, wie bspw. der Elektromobilität,<sup>97</sup> Energie und Wohnen,<sup>98</sup> der Einführung des Automobils<sup>99</sup> oder im Übergang von der Segel- zur Dampfschiff-fahrt.<sup>100</sup>

Die allgemeine Transition-Literatur macht jedoch wenig Vorschläge dazu, wie Individuen oder Organisationen den Veränderungsprozess aktiv beeinflussen können oder wie sie die Wege zu vorgegebenen, normativen Zielen steuern können.<sup>101</sup> Im Gegensatz dazu beschäftigt sich das *Transition Management* mit der gezielten Gestaltung und Förderung dieser Übergänge. Transition Management impliziert demnach den Versuch, ein soziales System in eine nachhaltigere Richtung zu beeinflussen und dabei andauernde Probleme endgültig zu lösen. Den Ursprung dieser Übergänge bilden dabei neuartige Ideen, Praktiken und Strukturen in gesellschaftlichen Nischen, die maßgeblich von derzeit dominierenden Organisationsformen abweichen und den gesellschaftlichen Mainstream ablösen können, wenn sie ausreichend Bedeutung erlangen.<sup>102</sup>

Im Unterschied zum klassischen Management beinhaltet Transition Management überwiegend Prozesse des Suchens nach robusten Lösungen sowie des Lernens und Experimentierens. Dies begründet sich darin, dass es sich bei gesellschaftlichen Transformationen um Vorgänge handelt, die mit großen Unsicherheiten verbunden sind und sich unerwartete Wechselwirkungen in komplexen Systemen ergeben können.<sup>103</sup> Trotz dieser Herausforderungen basiert Transition Management auf der Idee, dass eine bewusste Intervention mit dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung möglich und effektiv ist.<sup>104</sup>

Die *Multi-Level-Perspective* nach Rip/Kemp (1998) und Geels (2002) ist das theoretische Schlüsselkonzept des Transition Managements, um komplexe gesellschaftliche Wandelprozesse darzustellen und zu analysieren.<sup>105</sup> Im Kern wird dabei beschrieben, wie die Anordnung und Angleichung von Pfaden innerhalb von drei

---

<sup>97</sup> Augenstein, K. (2015): E-mobility as a sustainable system innovation: Insights from a captured niche. Schriftenreihe der Reiner-Lemoine-Stiftung, Aachen: Shaker.

<sup>98</sup> Köhler, J. H., Laws, N., Renz, I., Hacke, U., Wesche, J., Friedrichsen, N., Peters, A., Niederste-Hollenberg, J. (2017): Anwendung der Mehr-Ebenen-Perspektive auf Transitionen: Initiativen in den kommunal geprägten Handlungsfeldern Energie, Wasser, Bauen & Wohnen. Working Paper Sustainability and Innovation (S01/2017).

<sup>99</sup> Geels, F. W. (2005): The dynamics of transitions in socio-technical systems: A multi-level analysis of the transition pathway from horse-drawn carriages to automobiles (1860–1930). *Technology analysis & strategic management*, Vol. 17 (4), S. 445–476.

<sup>100</sup> Geels, F. W. (2002): Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, Vol. 31 (8–9), S. 1257–1274.

<sup>101</sup> Shove, E., Walker, G. (2007): CAUTION! Transitions ahead: Politics, practice, and sustainable transition management. *Environment and Planning A*, Vol. 39 (4), S. 763–770, S. 764.

<sup>102</sup> Rotmans, J., Loorbach, D. (2010): Towards a Better Understanding of Transitions and Their Governance: A Systemic and Reflexive Approach. In: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.): *Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change*. Routledge Studies in Sustainability Transitions, Band 1, S. 103–220. New York: Routledge, S. 108 f.

<sup>103</sup> Rotmans, J., Loorbach, D. (2010): s. o., S. 109.

<sup>104</sup> Shove, E., Walker, G. (2007): CAUTION! Transitions ahead: Politics, practice, and sustainable transition management. *Environment and Planning A*, Vol. 39 (4), S. 763–770, S. 764.

<sup>105</sup> Rip, A., Kemp, R. (1998): Technological change. In: Rayner, S., Malone, E. L. (Hrsg.): *Human Choice and Climate Change. Resources and Technology*, Volume 2, S. 327–399. Columbus, Ohio: Battelle Press; Geels, F. W. (2002): Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, Vol. 31 (8–9), S. 1257–1274.

unterschiedlichen analytischen Ebenen Transformationen hervorrufen können.<sup>106</sup> Diese funktional differenzierten Ebenen werden als Nischen, Regime und Landscape bezeichnet. Sie weisen eine zunehmende Strukturierung lokaler Praktiken auf und sind aufgrund vielfacher Wechselwirkungen miteinander verbunden.<sup>107</sup> Die Multi-Level-Perspective diene ursprünglich der Beschreibung, wie technologische Innovationen in Nischen zum Vorschein kommen, inwiefern sie mit existierenden Strukturen in Verbindung stehen und Veränderungen im Regime erzeugen können.<sup>108</sup> Die Elemente wurden jedoch später erweitert und auf breiter gefasste Nischenentwicklungen übertragen, die bspw. auch Soziale Innovationen beinhalten.

Das *soziotechnische Regime*<sup>109</sup> auf der Mesoebene kann als Zusammenwirken der etablierten Strukturen und Akteure verstanden werden, die derzeit ein soziotechnisches System dominieren.<sup>110</sup> Ein Regime beinhaltet semi-kohärente Regelsysteme, Infrastrukturen und Institutionen, die von den dominanten Akteurinnen geprägt und vorgegeben werden.<sup>111</sup> Es ist somit das vorherrschende Modell der Problemlösung für gesellschaftliche Teilsysteme, wie bspw. der Energieversorgung. Netzwerke aus Institutionen und Konstellationen machtvoller Akteure, wie in diesem Beispiel konventionelle Energieerzeuger, Großkraftwerke und fossile Energien, setzen sich hier mit etablierten Lösungen für die Fortführung ihrer Aktivitäten ein.<sup>112</sup>

Geels (2004a) unterscheidet dabei drei Arten von Regimeregeln: Kognitive Regeln beinhalten gemeinsame Überzeugungen, Leitbilder, Ziele, Routinen, Problemdefinitionen und zentrale Heuristiken. Zu regulativen Regeln werden rechtlich bindende Verträge, Richtlinien, Standards und Gesetze gezählt. Normative Regimeregeln werden durch soziale Verhaltensnormen, Rollenbeziehungen und Werte abgebildet.<sup>113</sup> Diese Regelsätze werden von verschiedenen sozialen Gruppen getragen und dienen der Orientierung und Koordination ihrer Aktivitäten. So prägen sie die Vorstellungen und Handlungen der etablierten Akteurinnen, wodurch diese die verschiedenen Elemente des Systems reproduzieren.<sup>114</sup> Das Regime erzeugt auf diese Weise eine

<sup>106</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2010): The Dynamics of Transitions: A Socio-Technical Perspective. In: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.): Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change. Routledge Studies in Sustainability Transitions, Band 1, S. 11–104. New York: Routledge, S. 18.

<sup>107</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2007): Typology of sociotechnical transition pathways. Research Policy, Vol. 36 (3), S. 399–417, S. 401.

<sup>108</sup> Geels, F. W. (2002): Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. Research Policy, Vol. 31 (8–9), S. 1257–1274, S. 1261.

<sup>109</sup> Grieshammer/Brohmman (2015) übersetzen den englischen Begriff *Regime* mit „vorherrschendes System“, da er im Deutschen andernfalls überwiegend als diktatorisches Regime konnotiert ist. In diesem Bericht wird jedoch der Begriff *Regime* beibehalten, da dieser auch in der Mehrzahl der deutschsprachigen Transition-Literatur so übernommen wird.

Grieshammer, R., Brohmman, B. (2015): Wie Transformationen und gesellschaftliche Innovationen gelingen können, Baden-Baden: Nomos, S. 16.

<sup>110</sup> Heyen, D. A., Brohmman, B. (2017): Konzepte grundlegenden gesellschaftlichen Wandels und seiner Gestaltung Richtung Nachhaltigkeit – ein Überblick über die aktuelle Transformationsliteratur. In: Rückert-John, J., Schäfer, M. (Hrsg.): Governance für eine Gesellschaftstransformation: Herausforderungen des Wandels in Richtung nachhaltige Entwicklung, S. 69–86. Wiesbaden: Springer, S. 72.

<sup>111</sup> Geels, F. W. (2002): Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. Research Policy, Vol. 31 (8–9), S. 1257–1274, S. 1260.

<sup>112</sup> Grieshammer, R., Brohmman, B. (2015): Wie Transformationen und gesellschaftliche Innovationen gelingen können, Baden-Baden: Nomos, S. 17.

<sup>113</sup> Geels, F. W. (2004a): From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. Research Policy, Vol. 33 (6), S. 897–920, S. 910.

<sup>114</sup> Geels, F. W. (2005): The dynamics of transitions in socio-technical systems: A multi-level analysis of the transition pathway from horse-drawn carriages to automobiles (1860–1930). Technology analysis & strategic management, Vol. 17 (4), S. 445–476, S. 450.

Tiefenstruktur, die im Zeitablauf überwiegend konstant ist und für die Stabilität eines soziotechnischen Systems sorgt.<sup>115</sup>

Auf der Mikroebene entwickeln sich außerhalb des vorherrschenden Regimes *Nischen*, in denen radikale Innovationen zum Vorschein kommen und erprobt werden. *Diese Neuheiten können in „geschützten Räumen“ früh gefördert und so gegen die Selektion auf dem Markt geschützt werden.*<sup>116</sup> Nischen entstehen in bestimmten Nutzungsbereichen, durch die Konstellationen individueller und kollektiver Akteure oder Praktiken und sind mit marktlichen, technologischen, sozialen oder regulatorischen Innovationen verbunden.<sup>117</sup> Nischenakteure haben das Ziel, auf Ebene des soziotechnischen Regimes wirksam zu werden und im Mainstream ihre Neuheiten zu verbreiten.<sup>118</sup>

In der Literatur wird vielfach die zentrale Bedeutung von Nischen für Transformationen betont, da sie die „Keimzellen“ und einen Ausgangspunkt für Systemwandel darstellen sowie vielfältige Lernprozesse anstoßen können.<sup>119</sup> Im Transition Management sind diese „Pionierinnen des Wandels“ daher von grundlegender Bedeutung. Auch das Strategic Niche Management<sup>120</sup> legt im Rahmen eines gezielten Innovationsmanagements den Schwerpunkt auf die strategische Befähigung und Stärkung von Nischen.<sup>121</sup> Im anschließenden Unterkapitel wird näher auf den idealtypischen Verlauf von Transformationen und die Rolle von Nischen dafür eingegangen.

Auf der Makroebene bezeichnet das *soziotechnische Landscape*<sup>122</sup> übergreifende Rahmenbedingungen für strukturellen Wandel auf den beiden anderen Ebenen (siehe Abbildung 3). Es bildet ein exogenes Umfeld, das von Nischen- und Regimeakteure kurzfristig nicht direkt beeinflussbar ist. Diese Veränderungen können sowohl sehr langsam entstehen, als auch sehr plötzlich erscheinende (Natur-)Ereignisse mit weitreichenden Folgen für das Regime einschließen. Zu den stabilen und

<sup>115</sup> Geels, F. W. (2011): The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, Vol. 1 (1), S. 24–40, S. 27.

<sup>116</sup> Geels, F. W. (2005): The dynamics of transitions in socio-technical systems: A multi-level analysis of the transition pathway from horse-drawn carriages to automobiles (1860–1930). *Technology analysis & strategic management*, Vol. 17 (4), S. 445–476, S. 450.

<sup>117</sup> Grießhammer, R., Brohmann, B. (2015): *Wie Transformationen und gesellschaftliche Innovationen gelingen können*, Baden-Baden: Nomos, S. 17.

<sup>118</sup> Geels, F. W. (2011): The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, Vol. 1 (1), S. 24–40, S. 27.

<sup>119</sup> Geels, F. W. (2011): s. o., S. 27.

<sup>120</sup> Kemp, R., Schot, J., Hoogma, R. (1998): Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: The approach of strategic niche management. *Technology analysis & strategic management*, Vol. 10 (2), S. 175–198; Schot, J., Hoogma, R., Elzen, B. (1994): Strategies for shifting technological systems: The case of the automobile system. *Futures*, Vol. 26 (10), S. 1060–1076.

<sup>121</sup> Grießhammer, R., Brohmann, B. (2015): *Wie Transformationen und gesellschaftliche Innovationen gelingen können*, Baden-Baden: Nomos, S. 17.

<sup>122</sup> Für den Begriff *Landscape* wird hier bewusst auf eine Übersetzung verzichtet, da dieser nicht räumlich oder geografisch zu verstehen ist und eine Verwechslung mit dem deutschen Wort „Landschaft“ vermieden werden soll. Andere Autorinnen bezeichnen die Ebene des *Landscape* als „Globale Lage“ (Grießhammer/Brohmann 2015), „Megatrends“ (WBGU 2011) oder „Culture“ (Narberhaus 2013).

Grießhammer, R., Brohmann, B. (2015): *Wie Transformationen und gesellschaftliche Innovationen gelingen können*, Baden-Baden: Nomos, S. 16; Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) (2011): *Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation*. Hauptgutachten, 2. Aufl., Berlin: WBGU, S. 100; Narberhaus, M. (2013): How to break out of the system trap: A model to support conversations for a more strategic activism. *Smart CSOs Paper*, S. 3.

langfristigen Dynamiken zählen bspw. makroökonomische Fragen, tiefe kulturelle Muster und makropolitische Entwicklungen.<sup>123</sup>

Konkret unterscheiden van Driel/Schot (2015) drei Arten von gesellschaftlichen oder natürlichen Phänomenen: 1) schnelle externe Schocks, wie Ölpreisschwankungen, die Finanzkrise oder singuläre Großereignisse (z. B. die Katastrophe von Fukushima), 2) langfristige Veränderungen, wie bspw. die Industrialisierung und Globalisierung sowie 3) Faktoren, die sich nicht oder nur sehr langsam verändern wie das vorherrschende Klima. Somit setzt sich das Landscape sowohl aus dem ökologischen Rahmen als auch aus technologischen und sozialen Entwicklungen zusammen.<sup>124</sup> Im Zusammenhang mit aktuell prägenden Entwicklungen und Megatrends in den Handlungsfeldern Energie und Wohnen nennen Köhler et al. (2017) bspw. soziale Veränderungen wie die Individualisierung und Pluralisierung von Lebensstilen sowie den demografischen Wandel und die Veränderung von Altersstrukturen.<sup>125</sup>

### **Zusammenspiel der Ebenen der MLP und die Rolle von Initiativen**

Das Verhältnis zwischen den drei Ebenen wird als ineinander geschachtelte Hierarchie verstanden, bei der Regime in Landscapes und Nischen in Regime eingebettet sind.<sup>126</sup> Das idealtypische Zusammenspiel dieser Ebenen, um strukturelle Veränderungsprozesse auszulösen, beschreiben Geels/Schot (2007) wie folgt: a) Nischeninnovationen bauen mithilfe von Lernprozessen, Preisverbesserungen oder Unterstützung einflussreicher Gruppen interne Schwungkraft auf. b) Entwicklungen auf Ebene des Landscape tragen dazu bei, Veränderungsdruck auf das dominante Regime aufzubauen. c) Eine dadurch hervorgerufene Destabilisierung des Regimes kann schließlich dazu führen, dass Pfadabhängigkeiten auf Regimeebene aufgebrochen werden und günstige Gelegenheitsstrukturen (Windows of Opportunity) für Nischeninnovationen entstehen.<sup>127</sup> Die Abstimmung dieser Prozesse ermöglicht dann den Durchbruch von Neuheiten in den Mainstream, wodurch das vorherrschende Regime maßgeblich verändert und angepasst werden kann.<sup>128</sup> Abbildung 3 verdeutlicht diese Zusammenhänge.

---

<sup>123</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2007): Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, Vol. 36 (3), S. 399–417, S. 400.

<sup>124</sup> van Driel, H., Schot, J. (2005): Radical innovation as a multilevel process: Introducing floating grain elevators in the port of Rotterdam. *Technology and Culture*, Vol. 46 (1), S. 51–76, S. 54.

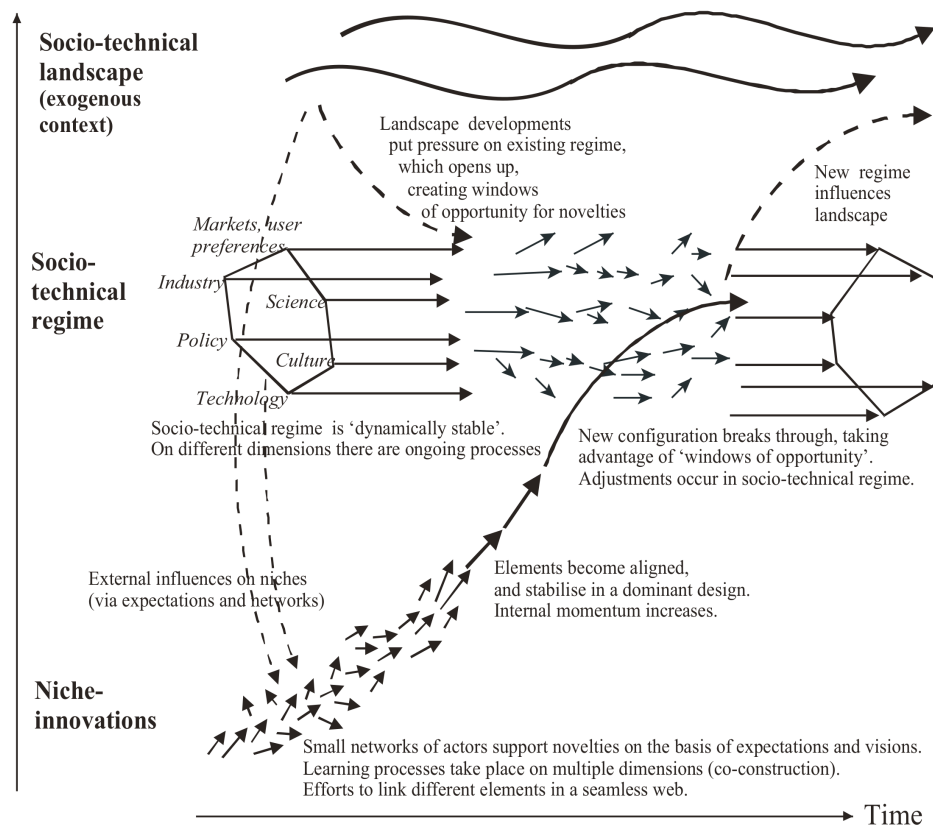
<sup>125</sup> Köhler, J. H., Laws, N., Renz, I., Hacke, U., Wesche, J., Friedrichsen, N., Peters, A., Niederste-Hollenberg, J. (2017): Anwendung der Mehr-Ebenen-Perspektive auf Transitionen: Initiativen in den kommunal geprägten Handlungsfeldern Energie, Wasser, Bauen & Wohnen. Working Paper Sustainability and Innovation (S01/2017), S. 21.

<sup>126</sup> Geels, F. W. (2002): Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, Vol. 31 (8–9), S. 1257–1274, S. 1261.

<sup>127</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2007): Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, Vol. 36 (3), S. 399–417, S. 400.

<sup>128</sup> Das hier eingeführte Begriffsverständnis von Nischeninnovationen für strukturellen Wandel ist somit anschlussfähig an den zuvor definierten Begriff „transformativer Initiativen“ nach Pfriem et al. (2016, 3), bei dem ein Schwerpunkt auf dem Verdrängen von Nichtnachhaltigem liegt. Auch im Modell der MLP geht es um die Anpassung und Korrektur alter Regimeelemente durch radikale Nischeninnovationen für einen Systemwandel in Richtung Nachhaltigkeit.

Increasing structuration  
of activities in local practices



**Abbildung 3: Darstellung der Multi-Level-Perspective des Transition Managements**  
(Quelle: Geels/Schot 2007, 401 basierend auf Geels 2002, 1263)

Eine Kernaussage der MLP ist somit, dass gesellschaftliche Transformationen durch Interaktion gleichzeitiger Entwicklungen auf den Ebenen stattfinden.<sup>129</sup> Veränderungen entstehen durch gleichgerichtete und sich verstärkende Prozesse der Koevolution und wechselseitiger Adoption innerhalb und zwischen den Ebenen.<sup>130</sup> Das widerlegt die Annahme der frühen SNM-Forschung, dass Regimewechsel ausschließlich durch Bottom-up-Prozesse erfolgen. Die MLP betrachtet Nischeninnovationen weiterhin als zentralen Ausgangspunkt für strukturellen Wandel, der jedoch nur dann erfolgreich ist, wenn diese an aktuelle Prozesse auf den Ebenen von Regime und Landscape gekoppelt werden.<sup>131</sup>

Es bedarf daher einem Zusammenwirken technologischer, sozialer und institutioneller Innovationen. Dies zielt nicht nur auf die reine Substitution von Regimeelementen durch Nischeninnovationen, sondern auch darauf, wie Nischen zu Veränderungen in Verhalten, Praktiken und Routinen der vorherrschenden Regimeakteure

<sup>129</sup> Geels, F. W. (2005): The dynamics of transitions in socio-technical systems: A multi-level analysis of the transition pathway from horse-drawn carriages to automobiles (1860–1930). *Technology analysis & strategic management*, Vol. 17 (4), S. 445–476, S. 451.

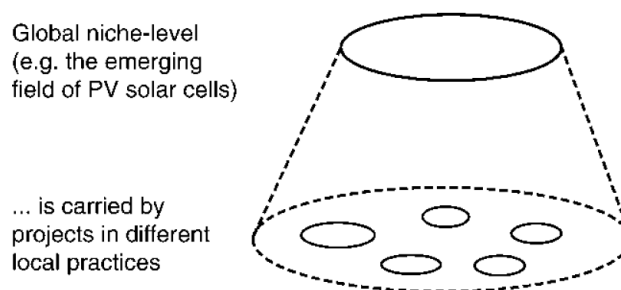
<sup>130</sup> Shove, E., Walker, G. (2007): CAUTION! Transitions ahead: Politics, practice, and sustainable transition management. *Environment and Planning A*, Vol. 39 (4), S. 763–770, S. 764.

<sup>131</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2010): The Dynamics of Transitions: A Socio-Technical Perspective. In: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.): *Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change*. Routledge Studies in Sustainability Transitions, Band 1, S. 11–104. New York: Routledge, S. 88.

beitragen.<sup>132</sup> Im Fokus struktureller Veränderungsprozesse steht somit das Regime. Die beschriebene umfassende Stabilisierung soziotechnischer Systeme durch Pfadabhängigkeiten auf dieser Ebene erschwert jedoch das Auslösen von Transformationen.<sup>133</sup> Daraus ergeben sich grundlegende strukturelle Barrieren für Nischeninnovationen, auf die an späterer Stelle vertiefend eingegangen wird.

Insgesamt veranschaulicht der Mehr-Ebenen-Ansatz des Transition Managements verschiedene zentrale Einflussfaktoren auf innovative Nischenentwicklungen. Das Modell scheint daher ein geeigneter Analyserahmen für die Untersuchung zu sein, wie neuartige, zivilgesellschaftliche Initiativen mehr Wirkungskraft für eine gesellschaftliche Transformation in Richtung Nachhaltigkeit entfalten können.<sup>134</sup> Dies stellt somit auch eine passende theoretische Grundlage für die Frage nach Barrieren und Bedarfen kollaborativer Resilienzinitiativen dar. Die geschilderten Zusammenhänge werden in einem späteren Abschnitt der Untersuchung mit der Praxis verbunden, um zu analysieren, welche konkreten Faktoren sich vor dem Hintergrund eines gefestigten Regimes förderlich oder hemmend auf lokale Projekte auswirken.

Wichtig ist nach Geels/Raven (2006) hierbei jedoch die Unterscheidung zwischen diesen Projekten vor Ort und der globalen Nischenebene.<sup>135</sup> Nischenentwicklungen können demnach als gleichzeitige Vorgänge auf unterschiedlichen Ebenen konzeptualisiert werden: Auf der Ebene konkreter Projekte und Experimente in lokalen Praktiken sowie auf der globalen Nischenebene, welche aus einer neu entstandenen Gemeinschaft besteht, die durch kognitive, formale und normative Regeln dargestellt werden kann. Abbildung 4 veranschaulicht diesen Zusammenhang.



**Abbildung 4: Zusammenspiel lokaler Projekte und der globalen Nischenebene**  
(Quelle: Geels/Raven 2006, 378)

Lokale Projekte werden dabei von lokalen Netzwerken getragen, die sich aus direkt involvierten Akteuren zusammensetzen. Diese vielfältigen Projekte bestehen gleichzeitig nebeneinander und können mit der Zeit voneinander lernen sowie aufeinander aufbauen. Die Anhäufung und Verstärkung lokaler Praktiken in Unternehmungen, Experimenten und Innovationen können über die Zeit dazu führen, dass sich diese

<sup>132</sup> Schot, J., Geels, F. W. (2008): Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. *Technology analysis & strategic management*, Vol. 20 (5), S. 537–554, S. 547.

<sup>133</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2010): The Dynamics of Transitions: A Socio-Technical Perspective. In: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.): *Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change*. Routledge Studies in Sustainability Transitions, Band 1, S. 11–104. New York: Routledge, S. 19 f.

<sup>134</sup> Narberhaus, M. (2011): Effective change strategies for the Great Transition: Five leverage points for civil society organisations. Conference background paper, S. 15.

<sup>135</sup> Geels, F. W., Raven, R. (2006): Non-linearity and expectations in niche-development trajectories: Ups and downs in Dutch biogas development (1973–2003). *Technology analysis & strategic management*, Vol. 18 (3-4), S. 375–392, S. 377 f.

schrittweise aufsummieren und in Form einheitlicher Pfade zu einer neuen globalen Nische (Gemeinschaft) verdichten. Auf globaler Ebene kommt so ein relativ stabiles, neues Feld zum Vorschein: das globale Nischenregime. Dieses ermöglicht durch Vernetzung, Lernprozesse und Bereitstellung von Ressourcen eine Stärkung lokaler Projekte. Nischenregime können anschließend Bestandteil des soziotechnischen Regimes werden, wenn es gelingt, vorherrschende stabile Pfade aufzubrechen.<sup>136</sup>

Bezieht sich das Transition Management auf Nischen, werden daher übergeordnete globale Felder oder Gemeinschaften im Sinne von Nischenregimes verstanden. An die lokalen Gegebenheiten angepasste, spezifische Projekte führen dabei in der Summe unter bestimmten Voraussetzungen zur Entstehung dieser globalen Felder. In einem Forschungsprojekt zu sozialen Innovationen merken Aderhold et al. jedoch an, dass eine Mehrzahl der von ihnen betrachteten Beispiele weiterhin in gesellschaftlichen Nischen verbleibt und sich nur in wenigen erfolgreichen Feldern, wie bspw. Energiegenossenschaften und Carsharing, bereits Nischenregime aufbauen konnten.<sup>137</sup>

Die hier ausgewählten Projekte werden als *Initiativen* bezeichnet. Diese sind jedoch nicht mit einer Nische der MLP gleichzusetzen. In Hinblick auf die notwendige Unterscheidung zwischen einzelnen Projekten und der globalen Nischenebene werden hier auch die Begriffe Initiative und Nische getrennt. Die zu untersuchenden lokalen Initiativen liegen der Entstehung und dem Aufbau von Nischen zugrunde, entwickeln sich dann gemeinsam mit der globalen Nischenebene weiter und können Teil des Regimes werden.<sup>138</sup> Sie können damit mögliche Ansatzpunkte für ein ressourcenleichtes und krisenfesteres Regime vorbereiten und verbreiten.

### Zwischenfazit

Somit ergeben sich die Fragen, wie lokale Initiativen und Projekte unterstützt werden können und welche Faktoren förderlich wirken, um ein globales Nischenregime zu bilden. Dabei wird deutlich, dass die Stärkung von Nischeninnovationen nicht losgelöst von Entwicklungen auf und zwischen den anderen Ebenen betrachtet werden kann. Der Fokus richtet sich dabei insbesondere auf Hindernisse, die auf das bestehende Regime zurückzuführen sind. Zur Untersuchung von Unterstützungsbedarfen können die zuvor beschriebenen Dynamiken daher zielführende Hinweise geben.

Bedarfe von Initiativen werden in der Literatur insbesondere in Form von Hemmnissen bzw. dem Fehlen förderlicher Bedingungen dargestellt. Im Weiteren werden daher unterschiedliche Einflussfaktoren beschrieben, die sich positiv auf die Entstehung von Nischen und die Stärkung zugrundeliegender Nachhaltigkeitsinitiativen auswirken können. Daraufhin werden mögliche, in der Literatur genannte Barrieren erläutert.

---

<sup>136</sup> Geels, F. W., Raven, R. (2006): s. o., S. 377 ff.

<sup>137</sup> Aderhold, J., Mann, C., Rückert-John, J., Schäfer, M. (2014): Soziale Innovationen und förderliche Governance-Formen im gesellschaftlichen Transformationsprozess. Projektabschlussbericht des UBA/BMUB-Vorhabens FKZ 3712 17 100, S. 108.

<sup>138</sup> Berg, H., Buhl, J., Echternacht, L., Wohlrab, J., Hof, A. (2014): Criteria for Analysis of Case Studies According to the Different Approaches of Analysis: Deliverable D3.1 of the PATHWAYS project, S. 11 f.

## 4.2 Erfolgsfaktoren von Nachhaltigkeitsinitiativen in der Theorie

Für eine umfassende Beschreibung förderlicher Faktoren für Initiativen und Nischeninnovationen stellt dieses Kapitel Ansätze aus Sicht des Transition Managements, des Models of Change-Ansatzes, aus Studien zur Etablierung und Verbreitung von Nachhaltigkeitsinitiativen und Graswurzelprojekten sowie aus der Diffusionsforschung dar. Zunächst wird ein Überblick über zielführende Literatur gegeben. Daran schließt sich die thematisch geordnete Darstellung häufig genannter Aspekte in individuelle, gruppeninterne und -externe Schlüsselfaktoren des Erfolgs an.

### 4.2.1 Literatur zu Erfolgsfaktoren im Überblick

Wie beschrieben lassen sich einerseits aus der Literatur zur Transition-Forschung förderliche Bedingungen der Entwicklung und Stärkung von Nischeninnovationen als Keimzelle für den Wandel soziotechnischer Systeme in Richtung Nachhaltigkeit ableiten. So werden u. a. im Strategic Niche Management (SNM) verschiedene Erfolgsfaktoren genannt, die insbesondere breite und tiefe Lernprozesse, das Bilden geteilter Visionen und Vorstellungen, den Aufbau umfassender Netzwerke und die institutionelle Einbettung betreffen.<sup>139</sup> Zudem wird betont, dass geschützte Experimentierräume hilfreich für eine erfolgreiche Entwicklung sind.<sup>140</sup>

Insgesamt stehen im SNM und in der Mehr-Ebenen-Perspektive (MLP) jedoch technologische Innovationen im Vordergrund und soziale Neuheiten werden eher am Rande untersucht. Zudem folgt die MLP für die Beschreibung von Transformationen hauptsächlich einem systemischen Blickwinkel, in der ein kultureller Wandel sowie individuelle Akteure weniger Beachtung finden. Diese spielen für einen umfassenden gesellschaftlichen Wandel jedoch eine herausragende Rolle.<sup>141</sup> Für eine breitere Betrachtung, an welchen Ansatzpunkten Unterstützungsmaßnahmen greifen könnten, erscheint es daher sinnvoll, die Grundlagen des Transition Managements um weitere Forschungsfelder und Modelle zu erweitern, welche den Fokus stärker auf Individuen und soziale Praktiken setzen.

Im Rahmen des Projekts wird dafür u. a. auf das Veränderungsmodell von Kristof (2010a, 2010b) zurückgegriffen (siehe Abbildung 5).<sup>142</sup> Aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Ansätzen und Praxiserfahrungen erarbeitet Kristof umfangreiche „Models of Change“ für eine gelungene Gestaltung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse und integriert darin gezielt die erfolgreiche Verbreitung sozialer

---

<sup>139</sup> Hoogma, R., Kemp, R., Schot, J., Truffer, B. (2002): Experimenting for Sustainable Transport: The Approach of Strategic Niche Management, London: Routledge, S. 28 ff.

<sup>140</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2010): The Dynamics of Transitions: A Socio-Technical Perspective. In: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.): Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change. Routledge Studies in Sustainability Transitions, Band 1, S. 11–104. New York: Routledge, S. 80.

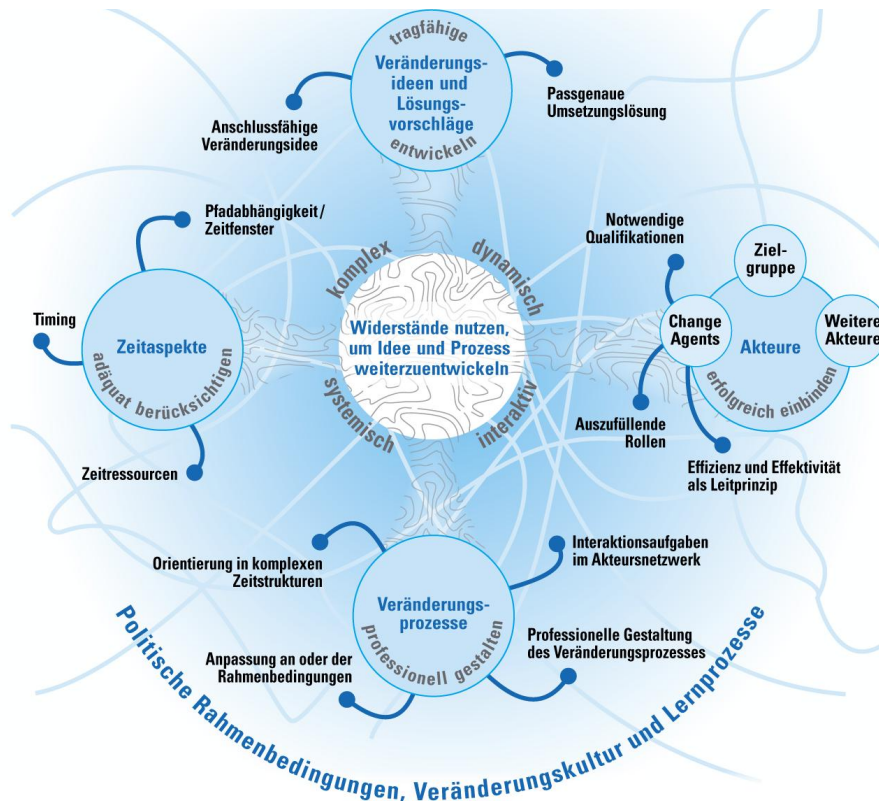
<sup>141</sup> Rauschmayer, F., Bauler, T., Schöpke, N. (2015): Towards a thick understanding of sustainability transitions - Linking transition management, capabilities and social practices. Ecological Economics, Vol. 109, S. 211–221, S. 219.

Um die zentrale Bedeutung von Individuen abzubilden, erweitern Rauschmayer et al. (2015) den Ansatz des Transition Managements um eine individuelle Ebene, in der einzelne Akteurinnen und deren persönliche Fähigkeiten explizit einbezogen werden.

<sup>142</sup> Kristof, K. (2010a): Models of Change: Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen in transdisziplinärer Perspektive, Zürich: vdf-Hochschulverlag; Kristof, K. (2010b): Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können, München: oekom.



Innovationen. Die zentralen Erfolgsfaktoren der „Models of Change“ werden hier auf den Kontext transformativer Resilienzinitiativen übertragen.



**Abbildung 5: Ansatzpunkte für die erfolgreiche Gestaltung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse**  
(Quelle: Kristof 2010b, 124)

In ihrem Veränderungsmodell betont Kristof (2010b) die zentrale Bedeutung von „Change Agents“<sup>143, 144</sup>. Im Kontext dieses Forschungsprojekts werden herausragende Pionierinnen oder tragende, strategisch wichtige Personen der Nachhaltigkeitsinitiativen als Change Agents bezeichnet, die sich besonders für Nachhaltigkeitsziele engagieren. Kristof (ebd.) bezieht sich in diesem Zusammenhang auf das Promotorenmodell<sup>145</sup> von Witte (1973), das die verschiedenen Rollen darstellt, die Change Agents als Träger erfolgreicher gesellschaftlicher Veränderungsprozesse ausfüllen sollten.<sup>146</sup> Empirische Untersuchungen zeigen, dass ein Zusammenspiel von Fach-, Prozess- und Machtpromotoren mit der Unterstützung von Beziehungspromotoren sowie deren Qualifikationen zielführend sind.<sup>147</sup> Im Mittelpunkt erfolgreicher

<sup>143</sup> Nach Rogers (2003) werden hierunter Akteurinnen verstanden, welche in Innovationsprozessen die Entscheidungen anderer Akteurinnen gezielt in eine gewünschte Richtung lenken und diese von bestimmten Ideen überzeugen können.

Rogers, E. M. (2003): Diffusion of Innovations, 5. Aufl., New York: Free Press, S. 27.

<sup>144</sup> Kristof, K. (2010b): Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können, München: oekom, S. 110.

<sup>145</sup> Als Promotorinnen bezeichnet Witte (1973) Personen, die einen Innovationsprozess aktiv und intensiv fördern und Barrieren überwinden.

Witte, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen: Das Promotoren-Modell. Schriften der Kommission für Wirtschaftlichen und Sozialen Wandel, Göttingen: Otto Schwartz, S. 15 f.

<sup>146</sup> Kristof, K. (2010b): Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können, München: oekom, S. 110.

<sup>147</sup> Kristof, K. (2010a): Models of Change: Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen in transdisziplinärer Perspektive, Zürich: vdf-Hochschulverlag, S. 520; nach Hauschildt, J., Salomo, S., Schultz, C., Kock, A. (2016): Innovationsmanagement, 6. Aufl., München: Vahlen, S. 189–196.

Veränderungsprozesse stehen in diesem Modell auch eine mitreißende Veränderungsidee und tragfähige Lösungsvorschläge für deren Umsetzung.<sup>148</sup> Ebenso wirken eine professionelle Gestaltung der Prozesse und veränderungsfreundliche, passende zeitliche sowie politische Rahmenbedingungen förderlich.<sup>149</sup> Diese Leitideen geben eine Orientierung für positive Einflussfaktoren auf Initiativen und werden im nachfolgenden Kapitel genauer betrachtet.

Weitere begünstigende Faktoren für die erfolgreiche Etablierung und Weiterverbreitung soziotechnischer Nachhaltigkeitsinnovationen im Bereich der erneuerbaren Energien durch zivilgesellschaftliche Akteurinnen zeigen Ernst et al. (2013) auf. Hierzu zählen Persönlichkeitsmerkmale der Beteiligten wie Engagement, Beharrlichkeit und Fachkompetenz sowie strukturelle Bedingungen wie eine starke Vernetzung oder förderliche Gesetze.<sup>150</sup> Die Autorinnen kommen zu dem Schluss, dass diese Faktoren sowohl in der Phase der Etablierung als auch der Diffusion einer Innovation von Bedeutung sind.<sup>151</sup> Sie heben zudem hervor, dass das Fehlen eines Faktors häufig eine Barriere für die erfolgreiche Verbreitung darstellt.<sup>152</sup>

Die Mehrzahl der von Ernst et al. genannten Erfolgsbedingungen wird in der Fachliteratur wiederholt genannt und scheint somit sektorenübergreifend auf Nachhaltigkeitsinitiativen und -innovationen (d. h. nicht ausschließlich auf den Energiesektor beschränkt) zuzutreffen. Kny et al. (2015) kommen in einem weiteren Forschungsprojekt zu fast deckungsgleichen Ergebnissen. In einer Studie des Umweltbundesamts untersuchen die Autoren die Verbreitung „guter Beispiele“ nachhaltigen Handelns und sozialer Praktiken.<sup>153</sup> Zusätzlich decken sie zahlreiche Aspekte auf, wie Nachhaltigkeitsinitiativen aus unterschiedlichen Handlungsfeldern erfolgreich in der Breite der Gesellschaft wirksam werden können.<sup>154</sup> Als Schlüsselfaktoren nennen die Autorinnen das Vorhandensein von sozialem Kapital als Rückhalt und Netzwerk sowie eine ausreichende finanzielle Grundlage.<sup>155</sup> Anhand einer Analyse historischer Fallbeispiele identifizieren Kny et al. (ebd.) weitere übergreifende Faktoren, die entscheidend zur Entwicklung nachhaltiger Aktivitäten und Initiativen wie dem Kauf von Biolebensmitteln oder Carsharing in die Breite der Gesellschaft beigetragen haben.<sup>156</sup> Hierzu zählen bspw. Praktikabilität, das Vorhandensein von Vorreitern und eine öffentlichkeitswirksame Medienberichterstattung.<sup>157</sup>

---

<sup>148</sup> Kristof, K. (2010b): Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können, München: oekom, S. 117.

<sup>149</sup> Kristof, K. (2010b): s. o., S. 119–122.

<sup>150</sup> Ernst, A., Welzer, H., Schönborn, S., Gellrich, A., Briegel, R., David, M. (2013): SPREAD - Scenarios of Perception and Reaction to Adaptation: Szenarien der Ausbreitung von veränderten Handlungs- und Einstellungsmustern. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.): Zentrale Projektergebnisse der BMBF-Fördermaßnahmen: Abschlusskonferenz im Rahmen des 10. FONA-Forums, 09.-10. September 2013, S. 223–237, S. 226 ff.

<sup>151</sup> Ernst, A. et al. (2013): s. o., S. 225.

<sup>152</sup> Ernst, A. et al. (2013): s. o., S. 236.

<sup>153</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 14.

<sup>154</sup> Kny, J. et al. (2015): s. o., S. 18.

<sup>155</sup> Kny, J. et al. (2015): s. o., S. 101.

<sup>156</sup> Kny, J. et al. (2015): s. o., S. 14.

<sup>157</sup> Kny, J. et al. (2015): s. o., S. 87 ff.

Eine ausführliche Darstellung zu Erfolgsfaktoren von Graswurzelinitiativen für nachhaltigen Konsum liefern außerdem Grabs et al. (2016). In einer interdisziplinären Analyse erarbeiten die Autoren für die Gründung, das Überleben und den langfristigen Erfolg von Graswurzelinitiativen die meistgenannten förderlichen Faktoren. Dafür beziehen sie sowohl Literatur zu individuellem Verhalten, zu sozialen Bewegungen, der Funktionsweise erfolgreicher Gruppen sowie zu Bedingungen auf gesellschaftlicher Ebene und kollektivem Lernen ein.<sup>158</sup> Sie stellen heraus, dass insbesondere Motivation und Verantwortungsbewusstsein, Netzwerke und Beziehungen, der rechtliche Rahmen sowie finanzielle Ressourcen ausschlaggebende Erfolgsfaktoren für zivilgesellschaftliche Graswurzelinitiativen darstellen.<sup>159</sup>

Gesellschaftliche Veränderungen müssen zudem als interaktiver Prozess verstanden werden, in dem sich die Beteiligten gegenseitig beeinflussen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor im Kontext von Transformationen sind daher die Menschen selbst. Zum einen stoßen Mitglieder von Initiativen Wandel in der Gesellschaft an und tragen diesen entscheidend mit.<sup>160</sup> Auf der anderen Seite kann eine breite Diffusion nachhaltiger Praktiken und Ideen nur dann erfolgen, wenn weitere Nutzer im Mainstream offen für Innovationen sowie bereit sind, diese zu übernehmen und Gewohnheiten zu verändern.<sup>161</sup> Somit ist der Erfolg von Initiativen in besonderem Maße von den Nachahmern abhängig<sup>162</sup> und bei der Untersuchung der sozialen Diffusion von Innovationen und neuer Denk- und Verhaltensweisen müssen deren individuelle und gesellschaftliche Voraussetzungen berücksichtigt werden.<sup>163</sup> Bedingungen einer erfolgreichen Adoption werden an dieser Stelle jedoch nur knapp umrissen, da sie nicht im Fokus der Betrachtung stehen.<sup>164</sup>

Als zentrale Grundlage zum Thema Verbreitung und Adoption „grüner“ Innovationen gilt Rogers' (1962) Werk „Diffusion of Innovations“.<sup>165</sup> Ob eine Innovation<sup>166</sup> von weiteren Adoptanten übernommen wird oder nicht, ist demnach von einem aus mehreren Entscheidungen und Handlungen zusammengesetzten Prozess abhängig.<sup>167</sup> Einerseits können Rahmenbedingungen aus dem Umfeld und sozialen System der

---

<sup>158</sup> Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schäpke, N. (2016): Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 134 (2016), S. 98–111, S. 100 ff.

<sup>159</sup> Grabs, J. et al. (2016): s. o., S. 102, 104, 106.

<sup>160</sup> Kristof, K. (2010b): *Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können*, München: oekom, S. 22.

<sup>161</sup> Rogers, E. M. (2003): *Diffusion of Innovations*, 5. Aufl., New York: Free Press, S. 289 f.

<sup>162</sup> Kristof, K. (2010b): *Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können*, München: oekom, S. 22.

<sup>163</sup> Rogers, E. M. (2003): *Diffusion of Innovations*, 5. Aufl., New York: Free Press, S. 170.

<sup>164</sup> Die Sozial- und Umweltpsychologie sowie die Sozialwissenschaften zeigen weitere Ansätze zum Thema Diffusion umweltbewussten Handelns auf, die für die Betrachtung potentieller Nachahmerinnen relevant sein können. Diese beschäftigen sich bspw. mit individuellen Handlungsmodellen und Determinanten von ökologisch verantwortlichem Verhalten.

z. B. Kleinhückelkotten, S. (2005): *Suffizienz und Lebensstile: Ansätze für eine milieuorientierte Nachhaltigkeitskommunikation*, Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag, S. 166.

Eine umfangreiche Übersicht bzgl. Untersuchungen zu Umweltbewusstsein und -verhalten bietet z. B. Hunecke (2000).

Hunecke, M. (2000): *Ökologische Verantwortung, Lebensstile und Umweltverhalten*, Heidelberg: Asanger, S. 39–78.

<sup>165</sup> Fichter, K., Clausen, J. (2013): *Erfolg und Scheitern "grüner" Innovationen*, Marburg: Metropolis, S. 43; Rogers, E. M. (1962): *Diffusion of Innovation*, New York: Free Press.

<sup>166</sup> Als Innovation wird dabei eine als neu wahrgenommene Idee, Verhaltensweise oder Produkt bezeichnet.

Rogers, E. M. (2003): *Diffusion of Innovations*, 5. Aufl., New York: Free Press, S. 36.

<sup>167</sup> Rogers, E. M. (2003): s. o., S. 168.

Adoptanten wie soziale Werte und Normen einen Einfluss auf die Adoption von Neuheiten nehmen. Andererseits bestimmen auch individuelle Merkmale der entscheidenden Personen, bspw. deren Kommunikationsverhalten und vergangene Erfahrungen sowie wahrgenommene Eigenschaften, mögliche Vorteile und das Wissen über die Existenz einer Innovation, ob diese als positiv bewertet und übernommen wird.<sup>168</sup> Entscheidend für die Durchsetzung von Innovationen ist es, wie neue Denkweisen und Verhaltensmuster in der Gesellschaft, bspw. über die Medien und innerhalb sozialer Netzwerke kommuniziert werden.<sup>169</sup>

Rogers bezieht sich in seinen Ausführungen vor allem auf technologische Innovationen.<sup>170</sup> Für einen umfassenden gesellschaftlichen Wandel sind jedoch breitere Veränderungsprozesse notwendig, die sich nicht nur auf Technologie, sondern auch auf die Diffusion von sozialen Innovationen und Verhaltensänderungen fokussieren sollten.<sup>171</sup> Weiterhin führt Rogers mögliche Umweltauswirkungen von Innovationen nicht explizit aus,<sup>172</sup> welche jedoch auf dem Weg zu einer nachhaltigen Gesellschaft eine ausschlaggebende Rolle spielen. Das Modell bildet somit keine ausreichende Grundlage für die Beschreibung von Nachhaltigkeitstransformationen.<sup>173</sup> Es wird an dieser Stelle daher nicht vertieft, benennt aber mögliche Ansatzpunkte für die Übernahme von Innovationen.

#### 4.2.2 Schlüsselfaktoren des Erfolgs

Die einschlägige Literatur bietet also zahlreiche Ansatzpunkte zur erfolgreichen Gestaltung von Veränderungsprozessen und der Stärkung von Initiativen im Rahmen einer sozialökologischen Transformation. In diesem Unterkapitel werden die förderlichen Bedingungen thematisch sortiert und detaillierter beschrieben. Dies liefert als Ergebnis eine theoriebasierte Übersicht möglicher Schlüsselfaktoren des Erfolgs, die anschließend empirisch überprüft und ergänzt wird. Sie dient zudem als Orientierung für die Bildung eines Kategoriensystems und die Auswertung der Interviews. In Anlehnung an Grabs et al. (2016)<sup>174</sup> werden die Faktoren in die Bereiche individuell, gruppenintern und -extern geordnet. Diese Einteilung wird von weiteren Autorinnen ähnlich gewählt und scheint hilfreich, um die große Zahl an Einflussfaktoren vorläufig zu ordnen. Es werden dabei diejenigen Aspekte als Schlüsselfaktor aufgeführt und im Text kursiv hervorgehoben, die in der Literatur wiederholt genannt werden. Eine Zusammenfassung dieser Erfolgsfaktoren gibt Tabelle 1.

---

<sup>168</sup> Rogers, E. M. (2003): s. o., S. 168 ff.

<sup>169</sup> Rogers, E. M. (2003): s. o., S. 205.

<sup>170</sup> Rogers, E. M. (2003): s. o., S. 12 f.

<sup>171</sup> Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) (2011): Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation. Hauptgutachten, 2. Aufl., Berlin: WBGU, S. 193.

<sup>172</sup> Fichter, K., Clausen, J. (2013): Erfolg und Scheitern "grüner" Innovationen, Marburg: Metropolis, S. 55.

<sup>173</sup> Sommer, B., Schad, M. (2014): Change Agents für den städtischen Klimaschutz. Empirische Befunde und praxistheoretische Einsichten: Change Agents for Climate Change Mitigation in Urban Areas. Empirical Findings and Practice-Theoretical Insights. GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society, Vol. 23 (1), S. 48–54, S. 49.

<sup>174</sup> Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schäpke, N. (2016): Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. Journal of Cleaner Production, Vol. 134 (2016), S. 98–111.

Grundsätzlich können Kommunen ein Gründerzentrum wie Utopiastadt<sup>175</sup> in Wuppertal, mit Kreativwerkstatt, Musik, Kunst Makerspace, Coworking, Fahrradverleih und Reparaturwerkstatt nicht einfach aus dem Boden stampfen.

Solche Räume entstehen aus der inneren Logik einer Gemeinschaft, wenn kreative Geister zusammenkommen. Die Stadtväter müssen hier nur wach sein und im richtigen Moment zu Hilfe kommen – sich als Dienstleister und Verstärker verstehen.

Wf4.0 heißt auch, den Menschen Zeit und Raum für Kreativität zu geben – eine alte Fabrikhalle nicht einfach abzureißen und die Liegenschaft zu veräußern, um ein beliebiges Gewerbe anzusiedeln.

**Tabelle 1: Schlüsselfaktoren des Erfolgs aus der Theorie**

Individuelle Erfolgsfaktoren	Gruppeninterne Erfolgsfaktoren	Gruppenexterne Erfolgsfaktoren
Change Agents Veränderungsmotivation, Inspiration Wissen Durchhaltevermögen Kommunikationsstärke Führungskompetenz	Vision, Veränderungsidee Experimentierräume Mitglieder, Team Professionalisierung Finanzielle Ressourcen Zeitliche Ressourcen Umgang mit Widerständen Partizipation, Offenheit Lernprozesse	Netzwerke Positive Außenwahrnehmung Infrastrukturen Ordnungspolitischer/-rechtlicher Rahmen Kulturelle Leitbilder, soziale Werte und Normen Gelegenheitsfenster

#### 4.2.3 Individuelle Erfolgsfaktoren

Die Gründung und das Fortbestehen von Graswurzelinitiativen sind insbesondere von einzelnen Individuen und ihren Fähigkeiten abhängig.<sup>176</sup> In diesem Sinne haben *Change Agents* eine Schlüsselfunktion für erfolgreiche Veränderungsprozesse<sup>177</sup> und transformative Initiativen. Ernst et al. bestätigen, dass zentrale, besonders engagierte Persönlichkeiten eine tragende Rolle für die Verbreitung von Nachhaltigkeitssinnovationen spielen.<sup>178</sup> Um als treibende Kräfte zielführend in den Initiativen agieren zu können, sollten die Change Agents die schon erwähnten Rollen des Promotorenmodells ausfüllen und unterschiedlichen Anforderungen entsprechen.<sup>179</sup> Dazu zählen Eigenschaften wie Fach- und Prozesswissen, Führungs- und Kommunikationskompetenzen, Wirkmächtigkeit, der Zugang zu Ressourcen und ein Überblick

<sup>175</sup> vgl. [www.clownfisch.eu/utopia-stadt](http://www.clownfisch.eu/utopia-stadt)

<sup>176</sup> Grabs, J. et al. (2016): s. o., S. 104.

<sup>177</sup> Kristof, K. (2010b): Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können, München: oekom, S. 30.

<sup>178</sup> Ernst, A., Welzer, H., Schönborn, S., Gellrich, A., Briegel, R., David, M. (2013): SPREAD - Scenarios of Perception and Reaction to Adaptation: Szenarien der Ausbreitung von veränderten Handlungs- und Einstellungsmustern. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.): Zentrale Projektergebnisse der BMBF-Fördermaßnahmen: Abschlusskonferenz im Rahmen des 10. FONA-Forums, 09.-10. September 2013, S. 223–237, S. 226.

<sup>179</sup> Kristof, K. (2010b): Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können, München: oekom, S. 110 f.

über relevante Netzwerke.<sup>180</sup> Für einen erfolgreichen Wandel ist zudem wichtig, die richtigen und ausreichend Change Agents zu gewinnen, die über genügend Zeit verfügen und längeren Widerständen standhalten können.<sup>181</sup> Insgesamt sollten sich die Akteure für ihre Aktivitäten an Effektivität und Effizienz als Leitprinzipien orientieren, um mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen möglichst viel zur Erreichung der Ziele der Initiative beizutragen.<sup>182</sup>

Damit Menschen langfristig in Graswurzelinitiativen tätig werden, sind individuelle Aspekte und insbesondere *Veränderungsmotivation* ausschlaggebend. Als Auslöser des Engagements zählen dabei ein Verständnis der zugrundeliegenden Ursachen sowie die Wahrnehmung von Dringlichkeit und einer persönlichen Verantwortung, selbst Teil der Lösung zu sein und Wandel voranbringen zu können. Dieses Empfinden von Selbstwirksamkeit kann durch eine positive Erwartungshaltung, Selbstvertrauen, psychische Ressourcen für nachhaltiges Handeln<sup>183</sup> und das Herunterbrechen globaler Probleme auf tägliche Lösungen gestärkt werden.<sup>184</sup> Die Entscheidung, das eigene Handeln nachhaltiger zu gestalten, kann somit einen großen positiven Einfluss auf die Entscheidung haben, in lokalen Initiativen aktiv zu werden.

Auch interne Werte, Weltanschauungen und ökologisches Bewusstsein bewirken, dass sich Menschen für gesellschaftlichen Wandel und die Umweltbewegung einsetzen.<sup>185</sup> Dies spiegelt sich in den von weiteren Autorinnen genannten Beweggründen wider, zu denen Optimismus, Idealismus sowie Selbstverwirklichung zählen.<sup>186</sup> Kristof (2010b) betont ebenfalls, dass die positive Einschätzung der eigenen Handlungsfähigkeit, Neugier, Risikobereitschaft, Spontaneität und Lust auf Veränderung Qualifikationen sind, die Change Agents erfolgreicher machen.<sup>187</sup> Des Weiteren führen interpersonelle Faktoren dazu, dass sich Menschen ehrenamtlich in Nachhaltigkeitsinitiativen engagieren, da Vorbilder und das soziale Umfeld einen großen Einfluss auf individuelle Verhaltensentscheidungen haben.<sup>188</sup> Auch Kny et al. zählen *Inspiration durch Andere* zu erfolgsfördernden Faktoren.<sup>189</sup>

---

<sup>180</sup> Kristof, K. (2010a): Models of Change: Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen in transdisziplinärer Perspektive, Zürich: vdf-Hochschulverlag, S. 521, 525.

<sup>181</sup> Kristof, K. (2010b): Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können, München: oekom, S. 65.

<sup>182</sup> Kristof, K. (2010b): s. o., S. 112.

<sup>183</sup> Hunecke, M. (2013): Psychologie der Nachhaltigkeit: Psychische Ressourcen für Postwachstumsgesellschaften, München: oekom.

<sup>184</sup> Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schäpke, N. (2016): Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. Journal of Cleaner Production, Vol. 134 (2016), S. 98–111, S. 102 f.

<sup>185</sup> Hedlund-de Witt, A. (2013): Worldviews and the Transformation to Sustainable Societies: An exploration of the cultural and psychological dimensions of our global environmental challenges. (PhD thesis): Vrije Universiteit Amsterdam, S. 173 f.

<sup>186</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 96.

<sup>187</sup> Kristof, K. (2010b): Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können, München: oekom, S. 112.

<sup>188</sup> Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schäpke, N. (2016): Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. Journal of Cleaner Production, Vol. 134 (2016), S. 98–111, S. 103.

<sup>189</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 96.

Zu hilfreichen personellen Qualifikationen der Mitglieder gehören Erfahrung, bspw. in der Existenzgründung und Projektmittelakquise und (*Fach-*)*Wissen*.<sup>190</sup> Ernst et al. (2013) beschreiben die Aneignung von Fachkompetenzen als Professionalisierung einer Initiative, welche die Glaubwürdigkeit stärkt und Nachahmerinnen überzeugen kann.<sup>191</sup> Die zentrale Bedeutung von Fachpromotoren innerhalb einer Gruppe wird ebenfalls im Promotorenmodell hervorgehoben. Ihr inhaltliches Faktenwissen ist von Bedeutung, um Veränderungsprozesse zu initiieren, konkrete Lösungen für die Veränderungsidee zu entwickeln und umzusetzen sowie auftretende Wissensbarrieren zu überwinden.<sup>192</sup> Erfolgreiche Nachhaltigkeitsinitiativen benötigen somit Akteure mit ausreichend Wissen und Kreativität, um festzulegen, welche Ziele sie erreichen wollen und an welcher Stelle Veränderungen ansetzen können.<sup>193</sup> Zudem sind Akteure in der Rolle von Prozesspromotoren wichtig, um zur Problemdefinition, Gestaltung von Prozessen und Kommunikation beizutragen.<sup>194</sup> Sie sollten die Fähigkeiten haben, erfolgreiches Wissensmanagement betreiben zu können, Kontakte zu pflegen, in komplexen dynamischen Systemen mit unvorhersehbaren Reaktionen professionell umzugehen, auf der Metaebene zu reflektieren und mit Scheitern souverän umgehen zu können.<sup>195</sup>

Im Fall von Widerständen oder fehlendem Wissen sind psychologische Aspekte der Change Agents wie *Durchhaltevermögen*, Beharrlichkeit und eine hohe Frustrationstoleranz zentral für das Gelingen eines Projekts und die Überzeugung neuer Partner.<sup>196</sup> Auch Kristof (2010b) betont, dass Wirkmächtigkeit eine wichtige Anforderung erfolgreicher Gruppenmitglieder ist. Durch Ausdauer, Einfluss und ihre Vorbildwirkung können diese Akteure gezielt zum Erfolg von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen beitragen.<sup>197</sup>

Für die Bildung von Netzwerken spielen gute *kommunikative Fähigkeiten* der Mitglieder in Nachhaltigkeitsinitiativen eine besonders wichtige Rolle.<sup>198</sup> Weitere erfolgsfördernde Qualifikationen in diesem Themenfeld sind Interaktionsfreudigkeit, vertrauenswürdiges Verhalten, Überzeugungsstärke, Einfühlungsvermögen,

<sup>190</sup> Kny, J. et al. (2015): s. o., S. 95.

<sup>191</sup> Ernst, A., Welzer, H., Schönborn, S., Gellrich, A., Briegel, R., David, M. (2013): SPREAD - Scenarios of Perception and Reaction to Adaptation: Szenarien der Ausbreitung von veränderten Handlungs- und Einstellungsmustern. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.): Zentrale Projektergebnisse der BMBF-Fördermaßnahmen: Abschlusskonferenz im Rahmen des 10. FONA-Forums, 09.-10. September 2013, S. 223–237, S. 228.

<sup>192</sup> Hauschildt, J., Salomo, S., Schultz, C., Kock, A. (2016): Innovationsmanagement, 6. Aufl., München: Vahlen, S. 191 ff., 202, 204 f.

<sup>193</sup> Kristof, K. (2010b): Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können, München: oekom, S. 112.

<sup>194</sup> Hauschildt, J., Salomo, S., Schultz, C., Kock, A. (2016): Innovationsmanagement, 6. Aufl., München: Vahlen, S. 192.

<sup>195</sup> Kristof, K. (2010b): Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können, München: oekom, S. 112.

<sup>196</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 95; Ernst, A., Welzer, H., Schönborn, S., Gellrich, A., Briegel, R., David, M. (2013): SPREAD - Scenarios of Perception and Reaction to Adaptation: Szenarien der Ausbreitung von veränderten Handlungs- und Einstellungsmustern. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.): Zentrale Projektergebnisse der BMBF-Fördermaßnahmen: Abschlusskonferenz im Rahmen des 10. FONA-Forums, 09.-10. September 2013, S. 223–237, S. 227.

<sup>197</sup> Kristof, K. (2010b): Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können, München: oekom, S. 112.

<sup>198</sup> Ernst, A., Welzer, H., Schönborn, S., Gellrich, A., Briegel, R., David, M. (2013): SPREAD - Scenarios of Perception and Reaction to Adaptation: Szenarien der Ausbreitung von veränderten Handlungs- und Einstellungsmustern. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.): Zentrale Projektergebnisse der BMBF-Fördermaßnahmen: Abschlusskonferenz im Rahmen des 10. FONA-Forums, 09.-10. September 2013, S. 223–237, S. 228.

Kompromissfähigkeit und Lernbereitschaft.<sup>199</sup> Beziehungspromotoren können den Veränderungsprozess durch das Einbringen von Beziehungskompetenz gezielt unterstützen. Sie sollten dafür die relevanten Netzwerke kennen, sich im komplexen Geflecht der Beteiligten erfolgreich bewegen und in der Lage sein, Konflikte zu lösen.<sup>200</sup>

Neben dem Einbinden oder der Motivation Außenstehender kann das besondere Engagement Einzelner auch innerhalb einer Gruppe als „Zugpferd“ dienen.<sup>201</sup> Machtpromotoren, die über *Führungskompetenzen* und Einflussmöglichkeiten verfügen, nehmen dabei eine Schlüsselfunktion ein. Sie sorgen gleichzeitig dafür, personelle, materielle und finanzielle Ressourcen für den Veränderungsprozess zugänglich zu machen.<sup>202</sup> Zu wichtigen Führungskompetenzen, die zu positiven gruppeninternen Beziehungen und effektiven Abläufen beitragen, zählen insbesondere Fähigkeiten zur Konflikt- und Problemlösung, Kommunikation, Entscheidungsfindung, Zielsetzung sowie Planung- und Aufgabenkoordination.<sup>203</sup> Zentrale Persönlichkeiten sollten jedoch im Sinne der Rollenteilung nicht alleine die Gruppe leiten, sondern die Gemeinschaft im Blick haben und sind ebenso von den Fähigkeiten der anderen Mitglieder abhängig.<sup>204</sup> Zudem fördert selbstbestimmtes Arbeiten die Ideenverwirklichung und kann sich positiv auf den Erfolg eines Projekts auswirken.<sup>205</sup>

## Zwischenfazit

Zusammengefasst wird aus den vorangegangenen Ausführungen deutlich, dass der Erfolg zivilgesellschaftlicher Nachhaltigkeitsinitiativen in besonderem Maße von den Voraussetzungen und Kompetenzen einzelner Mitglieder abhängt. Sie sind ausschlaggebend dafür, dass sich Menschen zusammenfinden, um gemeinsam gesellschaftliche Herausforderungen zu lösen. Die Gruppenaktivitäten sowie das langfristige Bestehen basieren somit in besonderem Maße auf individuellem Engagement. Die Literatur beschreibt zudem förderliche Aspekte innerhalb zivilgesellschaftlicher Initiativen, die nicht ausschließlich von einzelnen Mitgliedern abhängen, sondern meist in einem kollektiven Prozess ermöglicht werden oder sich auf gruppeninterne Dynamiken, Haltungen und Ziele beziehen. Auf diese wird nachfolgend eingegangen.

---

<sup>199</sup> Kristof, K. (2010b): Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können, München: oekom, S. 112.

<sup>200</sup> Kristof, K. (2017): Change Agents in gesellschaftlichen Veränderungsprozessen. In: Reinermann, J.-L., Behr, F. (Hrsg.): Die Experimentalstadt: Kreativität und die kulturelle Dimension der Nachhaltigen Entwicklung, S. 165–179. Wiesbaden: Springer, S. 170.

<sup>201</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 96.

<sup>202</sup> Hauschildt, J., Salomo, S., Schultz, C., Kock, A. (2016): Innovationsmanagement, 6. Aufl., München: Vahlen, S. 189 ff.

<sup>203</sup> Gilley, J. W., Morris, M. L., Waite, A. M., Coates, T., Veliquette, A. (2010): Integrated theoretical model for building effective teams. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 12 (1), S. 7–28, S. 13 f.

<sup>204</sup> Ernst, A., Welzer, H., Schönborn, S., Gellrich, A., Briegel, R., David, M. (2013): SPREAD - Scenarios of Perception and Reaction to Adaptation: Szenarien der Ausbreitung von veränderten Handlungs- und Einstellungsmustern. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.): Zentrale Projektergebnisse der BMBF-Fördermaßnahmen: Abschlusskonferenz im Rahmen des 10. FONA-Forums, 09.-10. September 2013, S. 223–237, S. 226.

<sup>205</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 98.



#### 4.2.4 Gruppeninterne Erfolgsfaktoren

Bei der Konzeption und Umsetzung eines Projekts ist von Bedeutung, dass es eine motivierende, *kollektive Vision und innovative Veränderungsidee* gibt.<sup>206</sup> Dies unterstreicht das Strategic Niche Management, in dessen Rahmen die Entwicklung einer geteilten Vision zu den Kernelementen erfolgreicher Nischenentwicklungen zählt.<sup>207</sup> Als Ergebnis sollten dabei ein spezifisches und einheitliches Ziel sowie geteilte Erwartungen stehen, mit denen sich alle Gruppenmitglieder identifizieren.<sup>208</sup> Das Artikulieren gemeinsamer Visionen sorgt dafür, dass sich Neuheiten in Nischen zielgerichtet und mit hoher Qualität weiterentwickeln können sowie eine robuste Alternative zum bestehenden Regime schaffen. Auch im Transition Management ist strategisches Visionieren vor dem Start von Experimenten von großer Bedeutung. Es hilft dabei, Netzwerke zu stärken und Lernprozesse zu ermöglichen.<sup>209</sup> Eine sich daraus ergebende Veränderungsidee und konkrete Vorschläge, um diese umzusetzen, sollten insbesondere auf die betroffenen Personen, die Zielgruppe, die zu lösenden Probleme und die Ausgangslage zugeschnitten sowie an das System und die vorherrschenden Rahmenbedingungen angepasst sein.<sup>210</sup> Da Transformationen als Lernprozesse aller gesellschaftlichen Akteure charakterisiert werden, stehen fehler- und korrekturfremdliche Lösungen oder Veränderungsideen hier im Vordergrund. Sie bieten die Flexibilität, mit Unsicherheit in komplexen Systemen umzugehen und besser auf unbeabsichtigte Wirkungen zu reagieren.<sup>211</sup>

Visionieren ist jedoch nur erfolgreich, wenn praktische Schritte folgen. Förderlich für Nischenentwicklungen sind daher die tatsächliche Umsetzung und Spezifizierung von Visionen in experimentellen Settings.<sup>212</sup> Im SNM werden aus diesem Grund geschützte *Experimentierräume* empfohlen, in denen sich radikale Innovationen anfangs sicher und ohne Druck ausprobieren und entwickeln können. Dies kann helfen, Praktiken und Nischeninnovationen im kleinen Rahmen auszuprobieren und temporär vor externen Einflüssen, Marktzwängen oder regulatorischen Anforderungen zu schützen.<sup>213</sup> Praktische, realweltliche Nischenexperimente haben somit eine Schlüsselfunktion für erfolgreiche Transformationsprozesse. Sie sollten in „Transition Arenas“ vom Nischenakteur, aber auch unter Beteiligung Außenstehender aus dem Regime geplant werden.<sup>214</sup>

<sup>206</sup> Kny, J. et al. (2015): s. o., S. 98.

<sup>207</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2010): The Dynamics of Transitions: A Socio-Technical Perspective. In: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.): Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change. Routledge Studies in Sustainability Transitions, Band 1, S. 11–104. New York: Routledge, S. 82.

<sup>208</sup> Schot, J., Geels, F. W. (2008): Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. Technology analysis & strategic management, Vol. 20 (5), S. 537–554, S. 540 f.

<sup>209</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2010): The Dynamics of Transitions: A Socio-Technical Perspective. In: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.): Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change. Routledge Studies in Sustainability Transitions, Band 1, S. 11–104. New York: Routledge, S. 82–85.

<sup>210</sup> Kristof, K. (2010b): Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können, München: oekom, S. 117.

<sup>211</sup> Kristof, K. (2010b): s. o., S. 122.

<sup>212</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2010): The Dynamics of Transitions: A Socio-Technical Perspective. In: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.): Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change. Routledge Studies in Sustainability Transitions, Band 1, S. 11–104. New York: Routledge, S. 84.

<sup>213</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2010): s. o., S. 80.

<sup>214</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2010): s. o., S. 84.

Weitere förderliche Aspekte beziehen sich auf die Zusammensetzung des Teams. Für den Erfolg einer Nachhaltigkeitsinitiative sind genügend und *ausreichend qualifizierte Mitglieder* notwendig, die über die geforderten Kompetenzen und zeitliche Ressourcen verfügen.<sup>215</sup> Für eine gute Gruppenentwicklung sind vor allem die beschriebenen Führungskompetenzen sowie die passende Größe des Steuerungskreises entscheidend.<sup>216</sup> Dies bestätigen Kny et al. (2015), die ein kleines, festes, vertrauensvolles *Kernteam* als Grundlage einer gelungenen Zusammenarbeit beschreiben.<sup>217</sup> Ein enges Vertrauensverhältnis sehen auch Ernst et al. (2013) sowohl innerhalb des Teams als auch für die Einbindung von Expertinnen als förderlich an. Durch einen damit erzielbaren Reputationsgewinn wächst zudem das Vertrauen weiterer Bürgerinnen in die Initiative.<sup>218</sup> Auch die Qualität der gruppeninternen Kommunikation, gegenseitiges Verständnis und Zuhören sowie ein offener Dialog sind entscheidend für das Gelingen von Gruppenprozessen.<sup>219</sup> Als weiterer wichtiger Faktor für erfolgreiche Initiativen wird deren Größe und Diversität genannt, da heterogene Mitglieder aus unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen mehr öffentliche Partizipation ermöglichen.<sup>220</sup>

Zudem zählen Aspekte der *Professionalisierung* zu gruppeninternen Erfolgsbedingungen. Eine eigene passende Rechtsform wird dabei als entscheidend für das Gelingen zivilgesellschaftlicher Initiativen beschrieben.<sup>221</sup> So kann der rechtliche Status einer Gruppe insbesondere den Aufbau von Netzwerken oder den Zugang zu weiteren Ressourcen erleichtern. Speziell für Projekte, die ein neues Verständnis von Eigentum schaffen wollen, wie bspw. Carsharing-Initiativen, sind feste organisatorische Strukturen wichtig. Zusätzlich kann ein stabiles institutionelles Gerüst die Einsatzbereitschaft der Teilnehmer stärken, eine solide Grundlage für Gruppenaktivitäten bilden und sich positiv auf das Vertrauen der Teammitglieder untereinander auswirken.<sup>222</sup> Auch Kny et al. (2015) sehen eine durch Vereins- oder Genossenschaftsgründung stattfindende Institutionalisierung als erfolgsfördernden Faktor an.<sup>223</sup>

<sup>215</sup> Kristof, K. (2010b): Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können, München: oekom, S. 120.

<sup>216</sup> Feola, G., Nunes, R. J. (2013): Failure and Success of Transition Initiatives: A study of the international replication of the Transition Movement. Research Note (4), S. 12 f.

<sup>217</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 96.

<sup>218</sup> Ernst, A., Welzer, H., Schönborn, S., Gellrich, A., Briegel, R., David, M. (2013): SPREAD - Scenarios of Perception and Reaction to Adaptation: Szenarien der Ausbreitung von veränderten Handlungs- und Einstellungsmustern. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.): Zentrale Projektergebnisse der BMBF-Fördermaßnahmen: Abschlusskonferenz im Rahmen des 10. FONA-Forums, 09.-10. September 2013, S. 223–237, S. 227.

<sup>219</sup> Schein, E. H. (1993): On dialogue, culture, and organizational learning. Organizational dynamics, Vol. 22 (2), S. 40–51, S. 46 f.

<sup>220</sup> Feola, G., Nunes, R. J. (2013): Failure and Success of Transition Initiatives: A study of the international replication of the Transition Movement. Research Note (4), S. 7, 17.

<sup>221</sup> Becker, S. L., Franke, F., Gläsel, A. (2017): Regime pressures and organizational forms of community-based sustainability initiatives. Environmental Innovation and Societal Transitions (in Druck), S. 1.

<sup>222</sup> Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schäpke, N. (2016): Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. Journal of Cleaner Production, Vol. 134 (2016), S. 98–111, S. 104; Ornetzeder, M., Rohrer, H. (2013): Of solar collectors, wind power, and car sharing: Comparing and understanding successful cases of grassroots innovations. Global Environmental Change, Vol. 23 (5), S. 856–867, S. 863.

<sup>223</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 98.

Zum Teil werden auch das Einrichten einer hauptamtlichen Stelle oder das Herausbilden hierarchischer Strukturen als hilfreich beschrieben.<sup>224</sup>

Nach einer umfangreichen Analyse wissenschaftlicher Artikel zu Erfolgsfaktoren von Graswurzelinitiativen kommen Grabs et al. (2016) zu dem Schluss, dass *finanzielle Ressourcen* nahezu durchgängig eine herausragende Rolle einnehmen.<sup>225</sup> Eine gesicherte finanzielle Grundlage wird damit als Basis der Arbeit von Initiativen angesehen.<sup>226</sup> Häufig sind erneut die persönlichen Qualifikationen der Mitglieder dafür verantwortlich, finanzielle Ressourcen zugänglich zu machen.<sup>227</sup> Individuelle Akteure sind ebenfalls für die Mobilisierung öffentlicher Geldern ausschlaggebend, da kommunale oder (inter-)nationale Finanzierungsmöglichkeiten meist nur von denjenigen in Anspruch genommen werden, die diese durch Wissen, Erfahrung und Netzwerke ausnutzen können.<sup>228</sup>

Für die Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen spielen Zeitaspekte eine wichtige Rolle.<sup>229</sup> Übertragen auf Resilienzinitiativen bedeutet dies, dass Ehrenamtliche ausreichend *zeitliche Ressourcen* benötigen, um die Ziele und Aktivitäten der Initiative umzusetzen. Ehrenamtliches Engagement ist jedoch häufig mit hohem Zeitaufwand verbunden und letztendlich davon abhängig, wie viel freie Zeit den Mitgliedern neben hauptamtlichen Aktivitäten zur Verfügung steht und in welchem Umfang sie bereit sind, sich unbezahlt einzubringen.<sup>230</sup> Auch weitere Beteiligte, neue Mitglieder und die Zielgruppe bedürfen genügend Zeit, um neue Ideen und Praktiken zu übernehmen, Verhaltensroutinen zu ändern oder neue Qualifikationen zu erwerben.<sup>231</sup>

Kristof (2017) betont als weiteren Erfolgsfaktor die Bedeutung eines proaktiven und *positiven Umgangs mit Widerständen* sowie gruppeninternen und -externen Konflikten. Diese helfen, konkretere Ziele und passendere Strategien zu finden, da sie aufzeigen, dass eine Veränderungsidee noch Verbesserungspotenziale hat. Es ist entscheidend, die Ursache von Problemen herausfinden, um anschließend an der

<sup>224</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 96; Ernst, A., Welzer, H., Schönborn, S., Gellrich, A., Briegel, R., David, M. (2013): SPREAD - Scenarios of Perception and Reaction to Adaptation: Szenarien der Ausbreitung von veränderten Handlungs- und Einstellungsmustern. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.): Zentrale Projektergebnisse der BMBF-Fördermaßnahmen: Abschlusskonferenz im Rahmen des 10. FONA-Forums, 09.-10. September 2013, S. 223–237, S. 228.

<sup>225</sup> Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schäpke, N. (2016): Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 134 (2016), S. 98–111, S. 104.

<sup>226</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 99.

<sup>227</sup> Kristof, K. (2017): Change Agents in gesellschaftlichen Veränderungsprozessen. In: Reinermann, J.-L., Behr, F. (Hrsg.): *Die Experimentalstadt: Kreativität und die kulturelle Dimension der Nachhaltigen Entwicklung*, S. 165–179. Wiesbaden: Springer, S. 170.

<sup>228</sup> Bomberg, E., McEwen, N. (2012): Mobilizing community energy. *Energy Policy*, Vol. 51 (2012), S. 435–444, S. 439.

<sup>229</sup> Kristof, K. (2010b): *Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können*, München: oekom, S. 114 f.

<sup>230</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 96; Ornetzeder, M., Rohrer, H. (2013): Of solar collectors, wind power, and car sharing: Comparing and understanding successful cases of grassroots innovations. *Global Environmental Change*, Vol. 23 (5), S. 856–867, S. 865.

<sup>231</sup> Kristof, K. (2010b): *Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können*, München: oekom, S. 115.

richtigen Stelle handeln zu können.<sup>232</sup> Eine Konfrontation mit Risiken und Widersprüchen von Außen sorgt somit dafür, dass sich Neuheiten weiterentwickeln und anschlussfähiger werden.<sup>233</sup> Aktive Gegner mit Einfluss und deren mögliches strategisches oder taktisches Verhalten sollten deswegen beachtet werden.<sup>234</sup> Gegenkräfte können außerdem Chancen für weitere Lernprozesse und die Gruppenentwicklung bieten.<sup>235</sup> Allgemein ist es hilfreich, auftretende Probleme zu motivierenden Faktoren umzudeuten, um als neuer Antrieb zu dienen.<sup>236</sup>

Insbesondere bei Widerständen sollte die Veränderungsidee daher im Verlauf des Prozesses unter Einbindung aller betroffenen Akteure und der Zielgruppe verbessert werden.<sup>237</sup> Eine gemeinsame Ideenentwicklung und breite *Partizipation* bei der Erarbeitung von Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen werden in der Literatur als erfolgsfördernde Faktoren beschrieben. Soziale Innovationen und Graswurzelbewegungen orientieren sich daher häufig an partizipativer Entscheidungsfindung und starken demokratischen Grundsätzen.<sup>238</sup> Hierdurch werden die Interaktionen zwischen Mitgliedern sowie mit der Gruppenleitung unterstützt.<sup>239</sup> Allgemein stärken sowohl die Beteiligung vieler Bürgerinnen, die durch den Bottom-up-Charakter der Initiative ermöglicht wird, als auch eine gewisse *Offenheit* für Impulse von Außen die Verbreitung eines Projekts.<sup>240</sup> Dies betonen auch Grabs et al. (2016), die erfolgreiche Gruppen durch eine möglichst große Aufgeschlossenheit im Rahmen des Prozesses und der Zielsetzung beschreiben, um Mitglieder zum eigenen Aktivwerden zu motivieren.<sup>241</sup> Unter Offenheit wird zudem Ideologiefreiheit verstanden, die auf eine stärkere (Öffentlichkeits-)Beteiligung zielt.<sup>242</sup>

<sup>232</sup> Kristof, K. (2017): Change Agents in gesellschaftlichen Veränderungsprozessen. In: Reinermann, J.-L., Behr, F. (Hrsg.): Die Experimentalstadt: Kreativität und die kulturelle Dimension der Nachhaltigen Entwicklung, S. 165–179. Wiesbaden: Springer, S. 172 f.

<sup>233</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2010): The Dynamics of Transitions: A Socio-Technical Perspective. In: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.): Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change. Routledge Studies in Sustainability Transitions, Band 1, S. 11–104. New York: Routledge, S. 85.

<sup>234</sup> Kristof, K. (2010b): Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können, München: oekom, S. 113.

<sup>235</sup> Schot, J., Geels, F. W. (2008): Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. Technology analysis & strategic management, Vol. 20 (5), S. 537–554, S. 541.

<sup>236</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 101.

<sup>237</sup> Kristof, K. (2010b): Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können, München: oekom, S. 117.

<sup>238</sup> Ornetzeder, M., Rohrer, H. (2013): Of solar collectors, wind power, and car sharing: Comparing and understanding successful cases of grassroots innovations. Global Environmental Change, Vol. 23 (5), S. 856–867, S. 863 f; Feola, G., Nunes, R. J. (2013): Failure and Success of Transition Initiatives: A study of the international replication of the Transition Movement. Research Note (4), S. 23.

<sup>239</sup> Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schöpke, N. (2016): Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. Journal of Cleaner Production, Vol. 134 (2016), S. 98–111, S. 105.

<sup>240</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 97.

<sup>241</sup> Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schöpke, N. (2016): Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. Journal of Cleaner Production, Vol. 134 (2016), S. 98–111, S. 105.

<sup>242</sup> Ernst, A., Welzer, H., Schönborn, S., Gellrich, A., Briegel, R., David, M. (2013): SPREAD - Scenarios of Perception and Reaction to Adaptation: Szenarien der Ausbreitung von veränderten Handlungs- und Einstellungsmustern. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.): Zentrale Projektergebnisse der BMBF-Fördermaßnahmen: Abschlusskonferenz im Rahmen des 10. FONA-Forums, 09.-10. September 2013, S. 223–237, S. 228.

Im SNM werden *Lernprozesse* als Erfolgsfaktor von Nischenentwicklungen betont. Wichtig ist hierbei nicht nur das Aneignen von Daten und Fakten (first-order learning), sondern ebenfalls das Auslösen von Veränderungen in kognitiven Rahmen. Angestrebt wird ein Infragestellen und Überdenken von individuellen Bedürfnissen, Gewohnheiten, soziokulturellen Werten und Annahmen, was als Lernen zweiter Ordnung (second-order learning) bezeichnet wird.<sup>243</sup> Auch das Einüben neuer Fähigkeiten ist für die Verbreitung von Innovationen wichtig. Durch flache Hierarchien, Peer-to-Peer-Netzwerke und meist kleine Aktionsgruppen können Graswurzelinitiativen besonders gut soziale Lernprozesse anstoßen.<sup>244</sup> Reed et al. bestätigen dies und betonen, dass durch diese Vorgänge sowohl innerhalb der Gruppe als auch nach Außen neue Praktiken verbreitet werden, welche auch die zugrundeliegenden gesellschaftlichen und institutionellen Strukturen ändern können.<sup>245</sup> Lernprozesse erweisen sich somit als zentrales Element, um Denkstrukturen zu verändern, neue Verhaltensweisen umzusetzen und Veränderungskompetenzen bei den Beteiligten aufzubauen.<sup>246</sup>

### Zwischenfazit

Zahlreiche gruppeninterne Aspekte können für den Erfolg einer Initiative verantwortlich sein. So entwickelt eine Gruppe besondere Dynamik, wenn eine innovative Veränderungsidee vorliegt und anfangs ein gewisser Schutz gegeben werden kann. Finanzielle und zeitliche Ressourcen sowie ausreichend Mitglieder stellen dabei grundlegende, förderliche Elemente einer Initiative dar. In der Literatur werden dabei abhängig vom theoretischen Hintergrund unterschiedliche Aspekte in den Fokus gerückt. Gleichzeitig sind bei einer Betrachtung förderlicher Faktoren vielfältige Treiber zu nennen, die außerhalb der Initiative zu verorten sind. Sie beziehen sich auf gesellschaftliche und strukturelle Faktoren sowie Rahmenbedingungen, welche von vielfältigen Handlungen und Haltungen der Öffentlichkeit und Gesellschaft abhängen. Diese erörtert das kommende Kapitel.

#### 4.2.5 Gruppenexterne Erfolgsfaktoren

In der Literatur wird nahezu durchgängig die große Bedeutung von *Netzwerken* betont, die als Schlüsselement der Koordination und Verbreitung neuer Praktiken ausschlaggebend für den Erfolg zivilgesellschaftlicher Initiativen sind. So ist die Durchsetzung von Innovationen speziell davon abhängig, wie die Kommunikation über soziale Netzwerke erfolgt.<sup>247</sup> Auch das SNM unterstreicht, dass Nischeninnovationen besonders dann an Stärke gewinnen, wenn sie weitere Befürworterinnen finden. Nischenakteure sollten realistische Lösungen für die von Regimeakteure

---

<sup>243</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2010): The Dynamics of Transitions: A Socio-Technical Perspective. In: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.): Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change. Routledge Studies in Sustainability Transitions, Band 1, S. 11–104. New York: Routledge, S. 82; Hoogma, R., Kemp, R., Schot, J., Truffer, B. (2002): Experimenting for Sustainable Transport: The Approach of Strategic Niche Management, London: Routledge, S. 156.

<sup>244</sup> Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schäpke, N. (2016): Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. Journal of Cleaner Production, Vol. 134 (2016), S. 98–111, S. 106.

<sup>245</sup> Reed, M., Evely, A., Cundill, G., Fazey, I., Glass, J., Laing, A., Newig, J., Parrish, B., Prell, C., Raymond, C. (2010): What is social learning? Ecology and society, Vol. 15 (4), S. r1 [online].

<sup>246</sup> Kristof, K. (2010b): Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können, München: oekom, S. 123.

<sup>247</sup> Rogers, E. M. (2003): Diffusion of Innovations, 5. Aufl., New York: Free Press, S. 205.

wahrgenommenen Instabilitäten und Konflikte präsentieren können, um die Institutionalisierung dieser Praktiken durch eine ausreichend mächtige Koalition zu stützen.<sup>248</sup> Die Einbettung in ein größeres, kollaboratives Netzwerk erfüllt zudem vielfältige Funktionen.<sup>249</sup> So kann insbesondere der Zugang zu benötigten Ressourcen wie finanzielle Mittel, Mitglieder und Unterstützer sowie Know-how sichergestellt werden.<sup>250</sup> Persönliche und institutionalisierte Netzwerke geben zusätzlich starken sozialen Rückhalt und Hilfe in Form von Sachmitteln sowie durch Beteiligung, Impulse oder Feedback.<sup>251</sup> Durch Vernetzung kann darüber hinaus das Erlangen von Expertise, eine Vergrößerung der Bekanntheit und eine positive Außendarstellung durch Mundpropaganda erlangt werden.<sup>252</sup>

Besonders kommunale Netzwerke, die unterschiedliche durchsetzungsstarke Akteure und Organisationen aus Politik, Verwaltung, Medien und Zivilgesellschaft miteinander verbinden, werden als förderlich angesehen.<sup>253</sup> Auch für die Unterstützung von politischen Akteuren sind gute Beziehungen zu staatlichen Behörden und kommunalen Vertreterinnen ein wichtiges Element.<sup>254</sup> Das gezielte Einbinden von Personen an Schlüsselpositionen im Veränderungsprozess kann somit vielversprechend sein, um fehlende Kompetenzen zu ersetzen, Überzeugungskraft zu stärken und Einflussmöglichkeiten zu erweitern.<sup>255</sup> Für das Zusammenbringen von Erkenntnissen vor Ort und auf globaler Ebene ist es weiterhin hilfreich, ein Gemeinschaftsgefühl über lokale Grenzen hinaus zu verbreiten sowie Wissen, Erfahrungen und Akteure auszutauschen und zusammenzubringen.<sup>256</sup> Feola/Nunes (2013) bestätigen dies und zeigen, dass Transition-Initiativen deutlich mehr Erfolg haben, wenn sie Teil des internationalen Transition Networks sind.<sup>257</sup>

Für die Bildung starker Netzwerke sind eine umfangreiche externe Kommunikation und *positive Außenwahrnehmung durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit* hilfreich. Auf diese Weise können Graswurzelinitiativen zum Teil selbst außerhalb ihres normalen

<sup>248</sup> Smith, A., Raven, R. (2012): What is protective space? Reconsidering niches in transitions to sustainability. *Research Policy*, Vol. 41 (6), S. 1025–1036, S. 1030.

<sup>249</sup> Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schäpke, N. (2016): Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 134 (2016), S. 98–111, S. 106.

<sup>250</sup> Kemp, R., Schot, J., Hoogma, R. (1998): Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: The approach of strategic niche management. *Technology analysis & strategic management*, Vol. 10 (2), S. 175–198, S. 191.

<sup>251</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 97.

<sup>252</sup> Ernst, A., Welzer, H., Schönborn, S., Gellrich, A., Briegel, R., David, M. (2013): SPREAD - Scenarios of Perception and Reaction to Adaptation: Szenarien der Ausbreitung von veränderten Handlungs- und Einstellungsmustern. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.): Zentrale Projektergebnisse der BMBF-Fördermaßnahmen: Abschlusskonferenz im Rahmen des 10. FONA-Forums, 09.-10. September 2013, S. 223–237, S. 228.

<sup>253</sup> Aderhold, J., Mann, C., Rückert-John, J., Schäfer, M. (2015): Experimentierraum Stadt: Good Governance für soziale Innovationen auf dem Weg zur Nachhaltigkeitstransformation. UBA-Texte (04/2015), S. 85; Dobson, C. (2001): The Citizen's Handbook: A Guide to Building Community in Vancouver, Vancouver: Vancouver Citizen's Committee, S. 31.

<sup>254</sup> Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schäpke, N. (2016): Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 134 (2016), S. 98–111, S. 106.

<sup>255</sup> Kristof, K. (2010b): Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können, München: oekom, S. 113.

<sup>256</sup> Geels, F., Deuten, J. J. (2006): Local and global dynamics in technological development: A socio-cognitive perspective on knowledge flows and lessons from reinforced concrete. *Science and Public Policy*, Vol. 33 (4), S. 265–275, S. 273.

<sup>257</sup> Feola, G., Nunes, R. J. (2013): Failure and Success of Transition Initiatives: A study of the international replication of the Transition Movement. *Research Note* (4), S. 24.

Einflussradius Veränderungen anstoßen.<sup>258</sup> Auch für die Adoption von Innovationen ist es wichtig, dass die mit ihr verbundenen Vorteile bekannt sind und sie als positiv wahrgenommen wird.<sup>259</sup> Kny et al. (2015) unterstreichen, dass *eine starke Außenwirkung und sichtbare Erfolge von besonderer Bedeutung für Initiativen sind*.<sup>260</sup> Erfolgreiche Vorzeigeprojekte nehmen die Angst, dass Pioniervorhaben nicht funktionieren und bieten einen anschaulichen Beweis, dass regionales Engagement zu konkreten Ergebnissen führen kann.<sup>261</sup> Öffentlichkeitswirksame Kampagnen und eine hohe, positive Medienaufmerksamkeit sind somit entscheidend für die Multiplikation von Veränderungsideen<sup>262</sup> und um Resilienzinitiativen erfolgreich in einem breiten gesellschaftlichen Kontext zu verankern. Diese ermöglichen, sowohl Inhalte zu kommunizieren, als auch neue Mitstreiterinnen zu gewinnen und Bestärkung durch Feedback zu erlangen. Öffentlicher Druck kann auch politische Institutionen dazu bewegen, unterstützende Maßnahmen zu ergreifen.<sup>263</sup>

---

Als weiterer Erfolgsfaktor gelten ermöglichende Infrastrukturen. *Dies ist besonders wichtig für Initiativen, deren Ziel die Verbreitung ressourcenleichter Lebensstile ist, da individuelle Verhaltensänderungen stark von der Existenz dafür notwendiger Strukturen und soziotechnischer Systeme abhängen*

---

Als weiterer Erfolgsfaktor gelten *ermöglichende Infrastrukturen*. Dies ist besonders wichtig für Initiativen, deren Ziel die Verbreitung ressourcenleichter Lebensstile ist, da individuelle Verhaltensänderungen stark von der Existenz dafür notwendiger Strukturen und soziotechnischer Systeme abhängen.<sup>264</sup> Für das Mainstreaming nachhaltigen Handelns kann daher dessen Praktikabilität in Form passender Rahmenbedingungen und erleichternder Infrastrukturen motivierender sein als der Umweltentlastungseffekt an sich.<sup>265</sup> So sind auch Nachhaltigkeitsinitiativen darauf angewiesen, dass neuartige Praktiken einfach im Alltag umgesetzt werden können. Bspw.

---

<sup>258</sup> Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schäpke, N. (2016): Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 134 (2016), S. 98–111, S. 106; Hargreaves, T., Hielscher, S., Seyfang, G., Smith, A. (2013): Grassroots innovations in community energy: The role of intermediaries in niche development. *Global Environmental Change*, Vol. 23 (5), S. 868–880, S. 878.

<sup>259</sup> Rogers, E. M. (2003): *Diffusion of Innovations*, 5. Aufl., New York: Free Press, S. 169.

<sup>260</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 99.

<sup>261</sup> Ernst, A., Welzer, H., Schönborn, S., Gellrich, A., Briegel, R., David, M. (2013): SPREAD - Scenarios of Perception and Reaction to Adaptation: Szenarien der Ausbreitung von veränderten Handlungs- und Einstellungsmustern. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.): Zentrale Projektergebnisse der BMBF-Fördermaßnahmen: Abschlusskonferenz im Rahmen des 10. FONA-Forums, 09.-10. September 2013, S. 223–237, S. 227.

<sup>262</sup> Kristof, K. (2010b): *Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können*, München: oekom, S. 113.

<sup>263</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 89, 101.

<sup>264</sup> Heiskanen, E., Johnson, M., Robinson, S., Vadovics, E., Saastamoinen, M. (2010): Low-carbon communities as a context for individual behavioural change. *Energy Policy*, Vol. 38 (12), S. 7586–7595, S. 7588.

<sup>265</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 87.

scheint es für eine Initiative nur schwer realisierbar zu sein, in großem Stil Lastenräder zu verleihen und erfolgreich Mitglieder zu gewinnen, wenn die vorhandenen Radwege nicht entsprechend ausgebaut sind und ausreichend (breite) Abstellmöglichkeiten angeboten werden.

Weitere exogene Faktoren wie *ordnungspolitische und -rechtliche Rahmenbedingungen* sind ausschlaggebend für den Erfolg von Initiativen und können deren Aktivitäten erheblich erleichtern.<sup>266</sup> Bspw. *staatliche Förderprogramme und eine entsprechende Finanzierung können eine bedeutende Unterstützung darstellen.*<sup>267</sup> *Zudem kann die Anpassung des institutionellen Rahmens bestehende Barrieren wie Gesetze aus dem Weg räumen.*<sup>268</sup> *Allgemein wird es als förderlich beschrieben, wenn politische Rahmenbedingungen offen für Veränderungsprozesse sind und alternativen Ideen mehr Raum bieten.*<sup>269</sup>

In die gleiche Richtung laufen die Ergebnisse des Projektes „Urbane Interventionen“. Es sei Unterstützung „von oben“ für Engagement „von unten“ notwendig. Eine bürgergetragene Stadt Entwicklung braucht Räume zum Experimentieren und unterstützende Strukturen. Viele Zivilgesellschaftliche Ansätze scheiterten an den komplexen Anforderungen staatlicher Förderprogramme. Für eine aktivierende Stadtentwicklung sei eine offene und interessierte Verwaltung unverzichtbar, die Ideen aus der Bevölkerung kooperativ und fördern begegnet.<sup>270</sup>

Auch eine veränderungsfreundliche *Kultur* ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, da ein umfassender Wandel ebenso mit kognitiven Veränderungen der Beteiligten verbunden sein muss und diese den neuen Ideen positiv gegenüberstehen müssen.<sup>271</sup> Die gesellschaftliche Einbettung nachhaltigen Handelns und zukunftsfähiger Projekte wird auch durch den vorherrschenden Zeitgeist und damit verbundene *Leitbilder* geprägt. Veränderungsideen, die sich daran anlehnen, können in der Bevölkerung leichter akzeptiert und aufgegriffen werden.<sup>272</sup> So werden Innovationen tendenziell dann übernommen, wenn sie mit den *Werten*, vergangenen Erfahrungen und Bedürfnissen der Menschen übereinstimmen.<sup>273</sup>

Auch der WBGU (2011) spricht von der Notwendigkeit eines Wertewandels, um die Menschen im Veränderungsprozess mitzunehmen und Akzeptanz, Legitimation und Partizipation zu ermöglichen. Somit werden Nachhaltigkeitsinitiativen dann

<sup>266</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 100; Ernst, A., Welzer, H., Schönborn, S., Gellrich, A., Briegel, R., David, M. (2013): SPREAD - Scenarios of Perception and Reaction to Adaptation: Szenarien der Ausbreitung von veränderten Handlungs- und Einstellungsmustern. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.): Zentrale Projektergebnisse der BMBF-Fördermaßnahmen: Abschlusskonferenz im Rahmen des 10. FONA-Forums, 09.-10. September 2013, S. 223–237, S. 228; Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schäpke, N. (2016): Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 134 (2016), S. 98–111, S. 106.

<sup>267</sup> Dobson, C. (2001): *The Citizen's Handbook: A Guide to Building Community in Vancouver*, Vancouver: Vancouver Citizen's Committee, S. 30.

<sup>268</sup> Kemp, R., Schot, J., Hoogma, R. (1998): Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: The approach of strategic niche management. *Technology analysis & strategic management*, Vol. 10 (2), S. 175–198, S. 186 ff.

<sup>269</sup> Kristof, K. (2010b): *Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können*, München: oekom, S. 122 f.

<sup>270</sup> Janko, Daniel: (2019): *Impulse für lebenswerte Stadträume. Urbane Interventionen in Osnabrück*. Osnabrück, S. 109

<sup>271</sup> Kristof, K. (2010b): s. o., S. 123.

<sup>272</sup> Kristof, K. (2010b): s. o., S. 118.

<sup>273</sup> Rogers, E. M. (2003): *Diffusion of Innovations*, 5. Aufl., New York: Free Press, S. 240.



erfolgreicher sein, wenn sie Vorstellungen eines guten und gelungenen Lebens für die Mehrheit der Bürgerinnen und Bürger attraktiv ist.<sup>274</sup> Unterstützende soziale Beziehungen werden dabei als Schlüssel für individuelle Verhaltensänderungen gesehen, da die Einhaltung der wahrgenommenen *sozialen Normen* eine ausschlaggebende Rolle spielt.<sup>275</sup> Geteilte Weltanschauungen bestimmen somit, wie Menschen Fakten und Argumente bewerten oder glauben. Diese „kulturelle Wahrnehmung“ beeinflusst ebenfalls die Risikowahrnehmung und empfundene Dringlichkeit, zu handeln. So können Graswurzelinitiativen erfolgreicher neue Mitglieder anwerben, wenn in der Gesellschaft geteilte Werte und Normen dazu ermuntern, individuell tätig zu werden und eine Bereitschaft für Veränderungen erzeugen.<sup>276</sup>

Wichtige Erfolgsfaktoren für Initiativen sind zudem *Gelegenheitsfenster*, passende zeitliche Umstände und die Empfänglichkeit des sozialen Umfelds.<sup>277</sup> Diese ergeben sich häufig dann, wenn aufgrund veränderter politischer Rahmenbedingungen, neuer Konstellationen der Akteure, Umbruchsituationen oder Krisen Veränderungen notwendig werden und plötzlich Ressourcen für den Wandel zur Verfügung stehen.<sup>278</sup> Auch das Auftreten externer Ereignisse, wie etwa die Umweltkatastrophe von Fukushima, kann die weitere Verbreitung von Nachhaltigkeitsinnovationen begünstigen.<sup>279</sup> Dramatische, publik gemachte Vorfälle führen häufig zu öffentlicher Empörung und können auf diese Weise das allgemeine Umweltbewusstsein vergrößern.<sup>280</sup> In der Folge werden gegebene gesellschaftliche Vereinbarungen in Frage gestellt und soziale Bewegungen gestärkt. Es entsteht eine Nachfrage nach Alternativen, welche dann von Graswurzelinitiativen aufgezeigt werden können.<sup>281</sup> So können Geschehnisse, wie bspw. der Pferdefleischskandal, zu einem kurzfristigen Anstieg von Biolebensmitteln und alternativen Konsumpraktiken wie Solidarische Landwirtschaften führen.<sup>282</sup>

Besonders die Multi-Level-Perspective betont die Bedeutung dieser Windows of Opportunity, die dafür sorgen, Beharrungstendenzen des vorherrschenden soziotechnischen Regimes zu durchbrechen. Diese Destabilisierung ist ein Schlüsselfaktor, damit Nischeninnovationen ihre Neuheiten in weiteren Teilen der Gesellschaft

<sup>274</sup> Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) (2011): Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation. Hauptgutachten, 2. Aufl., Berlin: WBGU, S. 71.

<sup>275</sup> Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schäpke, N. (2016): Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. Journal of Cleaner Production, Vol. 134 (2016), S. 98–111, S. 103 f; zitiert nach Prochaska, J. O., DiClemente, C. C. (1994): The Transtheoretical Approach: Crossing Traditional Boundaries of Therapy, Malabar, Flor.: Krieger.

<sup>276</sup> Kahan, D. (2010): Fixing the communications failure. Nature, Vol. 463 (7279), S. 296–297, S. 296 f.

<sup>277</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 100.

<sup>278</sup> Kristof, K. (2010b): Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können, München: oekom, S. 116.

<sup>279</sup> Ernst, A., Welzer, H., Schönborn, S., Gellrich, A., Briegel, R., David, M. (2013): SPREAD - Scenarios of Perception and Reaction to Adaptation: Szenarien der Ausbreitung von veränderten Handlungs- und Einstellungsmustern. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.): Zentrale Projektergebnisse der BMBF-Fördermaßnahmen: Abschlusskonferenz im Rahmen des 10. FONA-Forums, 09.-10. September 2013, S. 223–237, S. 229.

<sup>280</sup> Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schäpke, N. (2016): Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. Journal of Cleaner Production, Vol. 134 (2016), S. 98–111, S. 103.

<sup>281</sup> Grabs, J. et al. (2016): s. o., S. 106.

<sup>282</sup> Grabs, J. et al. (2016): s. o., S. 103.

etablieren können.<sup>283</sup> Nischenpraktiken sollten in derartigen Momenten nicht am Anfang der Entwicklung stehen, um von den teilweise nur kurzen und sich schnell wieder schließenden günstigen Zeitfenstern zu profitieren.<sup>284</sup> Vorausschauende und bereits ausgearbeitete Lösungsvorschläge sowie eine bestehende breite Vernetzung sind dann von Vorteil. Gut funktionierende Beispiele, die anfangs dem Zeitgeist voraus waren, zählen sich hier aus.<sup>285</sup>

---

*Nischenpraktiken sollten nicht am Anfang der Entwicklung stehen, um von den teilweise nur kurzen und sich schnell wieder schließenden günstigen Zeitfenstern zu profitieren.<sup>286</sup> Vorausschauende und bereits ausgearbeitete Lösungsvorschläge sowie eine bestehende breite Vernetzung sind dann von Vorteil.*

---

### Zwischenfazit

Es gibt bedeutsame gruppenexterne Einflussfaktoren für kollaborative Resilienzinitiativen. Ein förderlicher ordnungspolitischer Rahmen stellt dabei die Grundlage dar, damit sich Nischenentwicklungen erfolgreich entwickeln können. Ebenfalls positiv wirken insbesondere ein guter Rückhalt in der Bevölkerung und die Anschlussfähigkeit an soziale Werte und Normen. Insgesamt verdeutlichen die drei vorangegangenen Unterkapitel die große Zahl möglicher Faktoren, welche für transformative Initiativen für ein erfolgreiches Fortbestehen und eine Vergrößerung ihrer Reichweite förderlich sein können.

---

*Die Aufgabe der Wirtschaftsförderung 4.0 sollte es sein, diese vorteilhaften Aspekte weiter zu stärken und als Ansatzpunkte konkreter Unterstützungsmaßnahmen wahrzunehmen, um das Potenzial transformativer, kollaborativer Wirtschaftsformen gezielter auszuschöpfen.*

---

## 4.3 Barrieren von Nachhaltigkeitsinitiativen in der Theorie

Neben förderlichen Bedingungen lassen sich zahlreiche Aspekte aufzeigen, die Resilienzinitiativen im Weg stehen können. Teilweise ergeben sich dabei enge Verbindungen zu den zuvor genannten förderlichen Faktoren. Es liegt die Vermutung nahe, dass sich aus dem Fehlen der beschriebenen Erfolgsfaktoren direkt Hemmnisse für

---

<sup>283</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2007): Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, Vol. 36 (3), S. 399–417, S. 400.

<sup>284</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2010): The Dynamics of Transitions: A Socio-Technical Perspective. In: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.): *Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change*. Routledge Studies in Sustainability Transitions, Band 1, S. 11–104. New York: Routledge, S. 54 f.

<sup>285</sup> Kristof, K. (2010b): *Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können*, München: oekom, S. 116.

<sup>286</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2010): The Dynamics of Transitions: A Socio-Technical Perspective. In: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.): *Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change*. Routledge Studies in Sustainability Transitions, Band 1, S. 11–104. New York: Routledge, S. 54 f.

Initiativen ergeben können. Werden bspw. zeitliche und finanzielle Ressourcen als notwendig für den Erfolg gesehen, so wirkt sich das Nichtvorhandensein dieser Faktoren negativ auf die Möglichkeiten und die Arbeit der Initiative aus. Es wird an dieser Stelle jedoch darauf verzichtet, alle zuvor genannten Einflussfaktoren erneut in ihrer gegenteiligen Form zu wiederholen, da hierbei wenig Mehrwert geschaffen würde. Im späteren empirischen Teil der Ausführungen wird sich herausstellen, ob bzw. welche der in der Literatur als förderlich beschriebenen Faktoren in der Praxis fehlen und dadurch Barrieren hervorrufen. Im vorherigen Kapitel wurde gleichzeitig deutlich, dass Probleme und Konflikte auch als Chance verstanden werden können, um zu neuem Antrieb zu gelangen.<sup>287</sup> Somit können auch die im Folgenden genannten Hemmnisse als Möglichkeit einer positiven Weiterentwicklung gesehen werden und Nachhaltigkeitsinitiativen dabei helfen, anschlussfähigere Lösungsvorschläge zu finden.

Die Transition Forschung zeigt weitere bedeutsame Barrieren auf, die Nischeninnovationen und den darin eingebetteten lokalen Initiativen im Weg stehen. Auch die Literatur zu sozialen Innovationen beschreibt vielfältige Hindernisse zivilgesellschaftlicher Nachhaltigkeitsprojekte. Mendes et al. bieten hier eine umfassende Zusammenstellung dieser Barrieren.<sup>288</sup> Die nachfolgende Betrachtung legt außerdem einen Schwerpunkt auf die in der Studie von Kny et al. genannten Hindernisse, die „guten Beispielen nachhaltigen Handelns“ im Weg stehen. Auch allgemeinere Barrieren nachhaltigen Konsums lassen sich teilweise auf Herausforderungen zivilgesellschaftlicher Resilienzinitiativen beziehen und werden in diesem Kapitel beschrieben.

Die Barrieren werden in den nächsten Unterkapiteln drei großen Themenfeldern zugeordnet. Eine trennscharfe Abgrenzung ist jedoch nicht eindeutig möglich, da die Herausforderungen von Initiativen sich zum Teil gegenseitig bedingen oder thematisch überschneiden und sich so zahlreiche Interdependenzen ergeben. Die hier vorgenommene Einteilung dient daher lediglich als Orientierung und gibt Anhaltspunkte für das Kategoriengerüst im späteren Prozess der Interviewauswertung. Dabei stellen einerseits die Stabilität des aktuellen soziotechnischen Regimes und besonders die Fortführung von Nichtnachhaltigkeit ein grundlegendes externes Hemmnis dar. Die Arbeit in ehrenamtlichen Nachhaltigkeitsinitiativen wird zudem durch gruppeninterne oder individuelle Herausforderungen erschwert. Schließlich setzen die Teilnahme in der Initiative und das Erreichen weiterer Nachahmerinnen individuelle Verhaltensänderungen voraus, die durch Barrieren nachhaltigen Handelns

<sup>287</sup> Kristof, K. (2017): Change Agents in gesellschaftlichen Veränderungsprozessen. In: Reinermann, J.-L., Behr, F. (Hrsg.): Die Experimentalstadt: Kreativität und die kulturelle Dimension der Nachhaltigen Entwicklung, S. 165–179. Wiesbaden: Springer, S. 172.

<sup>288</sup> Mendes et al. (2012) orientieren sich dabei an einer Kategorisierung von Hubert et al. (2011), die die Barrieren danach einteilen, ob die sozialen Innovationen, 1) mit sozialem Anspruch Antworten auf gesellschaftliche Bedürfnisse suchen, 2) gesellschaftlichen Herausforderungen entgegentreten oder 3) einen Beitrag zum Systemwandel leisten möchten. Da die hier im Fokus stehenden kollaborativen Wirtschaftsformen in mehrere dieser Typen eingeordnet werden können, spielen Barrieren aus allen drei Gruppen eine Rolle.

Mendes, A., Batista, A., Fernandes, L., Macedo, P., Pinto, F., Rebelo, L., Ribeiro, M., Ribeiro, R., Sottomayor, M., Tavares, M., Verdelho, V. (2012): Barriers to Social Innovation: A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7 th Framework Programme, Brüssel; Hubert, A., Thébault, J.-C., Schinas, M., van Eijl, H., Valette, P., Braeunling, G., Laurila, P., Di Pietrantonio, L., Iokimidis, A., Noev, N., Agalianos, A., Cropper, M., Letter, L. de, Droell, P., Dziworski, W., Godin, P., Hatt, P., Iglesia-Gomes, M., Landabaso-Alvarez, M., Saint-Denis, A., Sansoni, A.-M. (2011): Empowering people, driving change: Social Innovation in the European Union, Luxemburg, S. 36 ff.

gehemmt werden. Tabelle 2 fasst die wichtigsten Aspekte zu diesen Themen zusammen.

**Tabelle 2: Wichtigste Barrieren aus der Theorie**

<b>Stabilität des nicht-nachhaltigen Regimes</b>	<b>Herausforderungen innerhalb ehrenamtlicher Initiativen</b>	<b>Barrieren der Adoption nachhaltigen Verhaltens</b>
Strukturelle Nicht-nachhaltigkeit Stabilität, Pfadabhängigkeiten Gegner, Widerstände, Macht Unpassender ordnungspolitischer/-rechtlicher Rahmen Fehlende gesellschaftliche Wertschätzung Fehlendes Netzwerk	Überforderung, Unsicherheit Fehlende Mitglieder, mangelnde Qualifikationen Hoher zeitlicher Aufwand Fehlende finanzielle Mittel	Ängste, fehlendes Wissen Fehlende Langfristorientierung Mentale Infrastrukturen, kulturelle Leitbilder Soziale Normen Strukturelle Hürden, fehlende Infrastruktur

### **Stabilität des nichtnachhaltigen Regimes**

Rahmenbedingungen und externe Entwicklungen können besondere Herausforderungen für nachhaltigkeitsorientierte Initiativen darstellen. Die Literatur zum Transition Management betont, dass gesellschaftliche Transformationen als Ergebnis gleichgerichteter Entwicklungen auf allen drei Ebenen der MLP erfolgen müssen.<sup>289</sup> Transformative Initiativen verfolgen somit das Ziel, ihre nachhaltigkeitsorientierten Ideen und alternativen Praktiken aus der Nische heraus ins Regime zu verbreiten. Im

<sup>289</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2010): The Dynamics of Transitions: A Socio-Technical Perspective. In: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.): Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change. Routledge Studies in Sustainability Transitions, Band 1, S. 11–104. New York: Routledge, S. 88.

Weg steht den Initiativen dabei jedoch in erster Linie, dass die momentane Gesellschaft und Wirtschaftsweise durch *strukturelle Nichtnachhaltigkeit* geprägt sind.<sup>290</sup> Die Transformation zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft erfolgt dabei aufgrund vielfältiger Beharrungstendenzen und der Trägheit sozialer Strukturen und Systeme nur schleppend.<sup>291</sup> Auch der Durchbruch nachhaltigkeitsorientierter Initiativen wird daher erschwert und durch die Reproduktion bestehender Zustände aufgehalten, wie die folgenden Ausführungen darlegen.

Strukturelle Nichtnachhaltigkeit kommt insbesondere auf Ebene des soziotechnischen Regimes zum Ausdruck und wird dort fortgeschrieben, da dieses als „vorherrschende[s] Modell der Problemlösung des Systems“<sup>292</sup> und „Machtzentrum“<sup>293</sup> bestimmte Entwicklungen vorgibt. Eine dem Regime zugrundeliegende Tiefenstruktur sorgt dabei für *Stabilität und Pfadabhängigkeiten* in Bereichen wie Politik, Kultur, Wissenschaft und Konsumpräferenzen. Weitere technologische und institutionelle „Lock-ins“<sup>294</sup> werden durch bestehende Netzwerke aus Institutionen und Akteuren, vorhandene Technologien, unternehmerische Verpflichtungen, wachsende Skalenerträge, versunkene Kosten sowie vielfältige Eigeninteressen der Akteure bezüglich der Beständigkeit des Systems hervorgerufen.<sup>295</sup> Dabei werden kleinere Probleme zwar erkannt und mit inkrementellen Verbesserungen und geringfügigen Anpassungen gelöst, den von Nischenakteuren entwickelten Innovationen wird von Regimeakteuren jedoch in der Regel wenig Beachtung geschenkt.<sup>296</sup> Dies schafft schwierige Grundvoraussetzungen für eine sozialökologische Transformation sowie die Verbreitung transformativer Initiativen und radikaler Nachhaltigkeitsinnovationen.

Die stabilen Pfade sorgen dafür, dass vorherrschende, ressourcenintensive, sozial nicht gerechte und klimaschädliche Handlungsmuster und Strukturen des Status quo beibehalten und Alternativen blockiert werden. So ist bspw. die momentan vorherrschende Infrastruktur in den westlichen Industrienationen in besonderem Maße CO<sub>2</sub>-intensiv, da sie auf einer hohen und selbstverstärkenden Anwendung fossiler Energieträger basiert.<sup>297</sup> Durch das Verharren in alten Denk- und Handlungsmustern werden auch in Politik und Wirtschaft bestehende Pfade fortgesetzt, wodurch häufig

---

<sup>290</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 102.

<sup>291</sup> Göll, E., Henseling, C. (2017): Gesellschaftliche Trägheiten und Optionen zu ihrer Überwindung in Richtung Nachhaltigkeit. In: Rückert-John, J., Schäfer, M. (Hrsg.): Governance für eine Gesellschaftstransformation: Herausforderungen des Wandels in Richtung nachhaltige Entwicklung, S. 87–108. Wiesbaden: Springer, S. 104.

<sup>292</sup> Aderhold, J., Mann, C., Rückert-John, J., Schäfer, M. (2014): Soziale Innovationen und förderliche Governance-Formen im gesellschaftlichen Transformationsprozess. Projektabschlussbericht des UBA/BMUB-Vorhabens FKZ 3712 17 100, S. 108.

<sup>293</sup> Schneidewind, U., Scheck, H. (2012): Zur Transformation des Energiesektors - ein Blick aus der Perspektive der Transition-Forschung. In: Servatius, H.-G., Schneidewind, U., Rohlfing, D. (Hrsg.): Smart Energy: Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem, S. 45–61: Springer, S. 48.

<sup>294</sup> Unruh, G. C. (2000): Understanding carbon lock-in. *Energy Policy*, Vol. 28 (12), S. 817–830, S. 817.

<sup>295</sup> Beyer, J. (2006): Pfadabhängigkeit: Über institutionelle Kontinuität, anfällige Stabilität und fundamentalen Wandel. Schriften aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Band 56, Frankfurt am Main: Campus, S. 15; Hughes, T. P. (2012): the Evolution of Large Technological Systems. In: Bijker, W. E., Hughes, T. P., Pinch, T., Douglas, D. G. (Hrsg.): The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology, S. 45–76. Cambridge: MIT Press, S. 70.

<sup>296</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2010): The Dynamics of Transitions: A Socio-Technical Perspective. In: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.): Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change. Routledge Studies in Sustainability Transitions, Band 1, S. 11–104. New York: Routledge, S. 68.

<sup>297</sup> Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) (2011): Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation. Hauptgutachten, 2. Aufl., Berlin: WBGU, S. 83.

Lerneffekte ausbleiben und sich Fehlentwicklungen verstetigen.<sup>298</sup> Transformative Nachhaltigkeitsinitiativen stehen hier vor der Herausforderung, diese Pfade zu durchbrechen und das existierende fossil-nukleare Energieregime zu destabilisieren.<sup>299</sup> *Gegebene Regeln und Strukturen fördern jedoch momentan vorhandene Technologien und schränken damit innovative Aktivitäten von Nischenakteuren ein.*<sup>300</sup> Auch der Aufbau eines nachhaltigen Energiesystems wird auf diese Weise weiterhin versäumt<sup>301</sup> und das Engagement zivilgesellschaftlicher Initiativen gehemmt.

Ebenso erschweren kulturell bedingte Pfadabhängigkeiten das Gehen neuer Wege,<sup>302</sup> wodurch Nichtnachhaltigkeit weiterhin fortgeschrieben wird. Als große Hemmnisse in Richtung einer zukunftsfähigen Entwicklung gelten daher multiple, sich gegenseitig verstärkende, kulturelle Prozesse, die mit der Entwicklung moderner Wirtschaftsgesellschaften entstanden sind und sich durch prozessuale Kontinuität und Stabilität auszeichnen.<sup>303</sup> Technisierung, Beschleunigung, Subjektivierung, Verwissenschaftlichung und Medialisierung werden dabei als Treiber der heutigen nichtnachhaltigen Gesellschaft gezählt. Nach anfänglichen Versprechen wie Entlastung und Erkenntnis kommen bei diesen ambivalenten kulturellen Prozessen jedoch auch negative Auswirkungen zum Tragen, die zu Entmündigung, Überforderung sowie zu weitreichenden soziokulturellen und klimaschädlichen Folgen führen können.<sup>304</sup> Auch diese Entwicklungen stehen Graswurzelinitiativen im Weg, da sie sich als Gegenbeispiele zu diesen kulturellen Veränderungen permanent gegen nichtnachhaltige Tendenzen behaupten müssen.

Bei der Betrachtung von Pfadabhängigkeiten werden häufig aktuelle Strukturen und Systeme in den Vordergrund gestellt. Transformationen zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft müssen jedoch ebenfalls mit sozialen Innovationen verbunden sein und bringen in besonderem Maße eine Veränderung von Praktiken mit sich, wodurch die individuelle Ebene in den Fokus rückt.<sup>305</sup> Hierbei sollten Akteure innerhalb und außerhalb kollaborativer Resilienzinitiativen untersucht werden. Folglich stellen *Gegnerinnen* von Veränderungen, die sich für ein Beibehalten des Status quo einsetzen,

<sup>298</sup> Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) (2011): s. o., S. 83 f.

<sup>299</sup> Berlo, K., Wagner, O., Heenen, M. (2017): The Incumbents' Conservation Strategies in the German Energy Regime as an Impediment to Re-Municipalization - An Analysis Guided by the Multi-Level Perspective. *Sustainability*, Vol. 9 (1), S. 53, S. 9.

<sup>300</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2010): The Dynamics of Transitions: A Socio-Technical Perspective. In: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.): *Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change*. Routledge Studies in Sustainability Transitions, Band 1, S. 11–104. New York: Routledge, S. 49.

<sup>301</sup> Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) (2011): *Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation*. Hauptgutachten, 2. Aufl., Berlin: WBGU, S. 84.

<sup>302</sup> Worldwatch Institute (Hrsg.) (2010): *Zur Lage der Welt 2010: Einfach besser leben - Nachhaltigkeit als neuer Lebensstil*. München: oekom, S. 33.

<sup>303</sup> Antoni-Komar, I., Pfriem, R. (2013): Räume schaffen, Bedingungen und Kontexte organisieren: Kulturelle Kompetenzen als Erweiterung des Resource- und Competence-based View im nachhaltigkeitsorientierten Management. *Die Unternehmung*, Vol. 67 (2), S. 109–123, S. 112.

<sup>304</sup> Antoni-Komar, I., Lautermann, C., Pfriem, R. (2010): Kulturelle Kompetenzen: Interaktionsökonomische Erweiterungsperspektiven für den Competence-based View des Strategischen Managements. In: Stephan, M., Kerber, W., Lingenfelder, M., Kessler, T. (Hrsg.): *25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung: Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zum Schlüsselparadigma in der Managementforschung*. Gabler Research: Strategisches Kompetenz-Management, S. 466–489. Wiesbaden: Gabler, S. 475 f.

<sup>305</sup> Göll/Henseling (2017) verweisen hier auf den Models of Change-Ansatz von Kristof (2010a).

Göll, E., Henseling, C. (2017): Gesellschaftliche Trägheiten und Optionen zu ihrer Überwindung in Richtung Nachhaltigkeit. In: Rückert-John, J., Schäfer, M. (Hrsg.): *Governance für eine Gesellschaftstransformation: Herausforderungen des Wandels in Richtung nachhaltige Entwicklung*, S. 87–108. Wiesbaden: Springer, S. 105; Kristof, K. (2010a): *Models of Change: Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen in transdisziplinärer Perspektive*, Zürich: vdf-Hochschulverlag.

wichtige Barrieren der Initiativen dar. So können durch Auseinandersetzungen mit Widersachern oder einer konservativen (Regional-)Politik weitere *Widerstände* für Nischenprojekte entstehen.<sup>306</sup> In der Regel gibt es bei Veränderungsprozessen auch Skeptiker, die Innovationen und (gesellschaftliche) Veränderungen ausbremsen, ablehnen oder blockieren.<sup>307</sup> Diese Akteure haben starke Beharrungstendenzen und versuchen, den Status quo zu verteidigen, um ihre Positionen und Interessen beizubehalten.<sup>308</sup>

*Machtverschiebungen* zwischen verschiedenen Akteuren werden daher als Voraussetzung für Transformationen angesehen.<sup>309</sup> Auch Geels/Schot beschreiben gesellschaftliche Veränderungen als Ergebnis von Konflikten, Auseinandersetzungen, Lobbyarbeit, Koalitionsbildung und Verhandeln zwischen unterschiedlichen Personen und sozialen Gruppen.<sup>310</sup> Demzufolge haben Nischenentwicklungen wenig Chance, zum Durchbruch zu gelangen, solange bestehende Machtverhältnisse unverändert bleiben. Im Nachhaltigkeitsbereich stellen bspw. konventionelle Energieanbieter oder die Automobilindustrie zentrale Widerstände für Nischeninnovationen dar, da sie als wirkungsmächtige Gegenspieler die ihnen zur Verfügung stehenden Machtmittel einsetzen, um eine sozialökologische Transformation zu blockieren.<sup>311</sup>

Auch kollektive Akteure wie Regierungen oder die *Politik* können Nischenentwicklungen als einflussreiche Vetospieler gegenüberstehen, da sie einer Veränderung des Status quo zustimmen müssen und politische Neuerungen blockieren können.<sup>312</sup> Unpassende *Rahmenbedingungen* werden auch in der einschlägigen Literatur als Barrieren für Nachhaltigkeitsprojekte genannt und schließen thematisch an die zu Anfang des Kapitels beschriebenen Pfadabhängigkeiten (in Politik, Wirtschaft, etc.) an. So stellen ein ungünstiger *ordnungsrechtlicher Rahmen*, Auflagen und Bürokratie wichtige Faktoren dar, welche Nischenideen an einer Verbreitung hindern können.<sup>313</sup> Hürden wie Widersacher oder Bürokratie werden in der einschlägigen Literatur teilweise nur oberflächlich behandelt. Wie sich diese in der Arbeit der Initiativen konkret äußern, scheint daher ein wichtiger Ansatzpunkt für eine tiefergehende Betrachtung zu sein.<sup>314</sup>

<sup>306</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 97.

<sup>307</sup> Kristof, K. (2010b): Wege zum Wandel: Wie wir gesellschaftliche Veränderungen erfolgreicher gestalten können, München: oekom, S. 22.

<sup>308</sup> Schneidewind, U., Scheck, H. (2012): Zur Transformation des Energiesektors - ein Blick aus der Perspektive der Transition-Forschung. In: Servatius, H.-G., Schneidewind, U., Rohlfing, D. (Hrsg.): Smart Energy: Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem, S. 45–61: Springer, S. 50.

<sup>309</sup> Avelino, F., Wittmayer, J. M. (2016): Shifting power relations in sustainability transitions: A multi-actor perspective. Journal of Environmental Policy & Planning, Vol. 18 (5), S. 628–649, S. 629.

<sup>310</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2007): Typology of sociotechnical transition pathways. Research Policy, Vol. 36 (3), S. 399–417, S. 415.

<sup>311</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 93.

<sup>312</sup> Tsebelis, G. (2002): Veto players: How political institutions work, Princeton: University Press, S. 120.

<sup>313</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 100.

<sup>314</sup> Kny, J. et al. (2015): s. o., S. 108.

Da sozialökologische Initiativen in der Regel eine veränderte soziale Praxis aufzeigen, weichen sie von dominierenden Standards ab und weisen damit eine fehlende Übereinstimmung zu unterschiedlichen Dimensionen des nichtnachhaltigen Regimes auf.<sup>315</sup> Selbst relativ erfolgreiche Beispiele nachhaltigen Handelns nehmen gesamtgesellschaftlich aus diesem Grund weiterhin eine marginale Stellung ein<sup>316</sup> und Nachhaltigkeitsinitiativen bewegen sich meist nach wie vor in gesellschaftlichen Nischen.<sup>317</sup> Als Randakteurinnen stoßen die Gruppen in der restlichen Gesellschaft nicht selten auf Unverständnis.<sup>318</sup> Deswegen haben transformative Wirtschaftsformen das Problem, sich permanent gegen den Mainstream durchsetzen zu müssen und enorm große Barrieren überwinden zu müssen, um (wirtschaftlich) überleben zu können.<sup>319</sup> Ein weiterer Themenbereich betrifft daher eine *fehlende gesellschaftliche Resonanz*, die sich in Unverständnis und mangelnder Unterstützungsbereitschaft widerspiegelt. Ein ständiges „Schwimmen gegen den Strom“ sowie der Eindruck, dem Mainstream voraus zu sein, können auf Dauer den Erfolg einer Initiative gefährden oder zu ihrem Niedergang führen.<sup>320</sup>

Auch im kommunalen Kontext klagen ehrenamtliche Initiativen über mangelnde Wertschätzung und fehlende Unterstützung, wodurch eine Verbitterung gegenüber der Verwaltung und Kommunalpolitik zu beobachten ist.<sup>321</sup>

Konkret bezogen auf soziale Innovationen beschreiben Hubert et al. das Erlangen rechtlicher und kultureller Anerkennung als eine der größten Herausforderungen.<sup>322</sup> Insbesondere soziale Innovationen ohne feste Rechtsform erhalten oft nur geringe Anerkennung für ihren Beitrag zum Lösen gesellschaftlicher Herausforderungen, da der Zivilgesellschaft hierfür häufig nur eine passive Rolle zugesprochen wird. Priorität haben diesbezüglich öffentliche Institutionen und Wirtschaftsunternehmen.<sup>323</sup> *Mangelnde Wertschätzung wird bspw. auch bei der Freigabe städtischer Räume sichtbar, da freie Flächen eher wirtschaftlichen Investor statt zivilgesellschaftlichen Initiativen zur Verfügung gestellt werden.*<sup>324</sup>

<sup>315</sup> Geels, F. W. (2011): The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, Vol. 1 (1), S. 24–40, S. 27.

<sup>316</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 112.

<sup>317</sup> Kny, J. et al. (2015): s. o., S. 102.

<sup>318</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2010): The Dynamics of Transitions: A Socio-Technical Perspective. In: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.): *Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change*. Routledge Studies in Sustainability Transitions, Band 1, S. 11–104. New York: Routledge, S. 68.

<sup>319</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 102.

<sup>320</sup> Kny, J. et al. (2015): s. o., S. 100.

<sup>321</sup> Aderhold, J., Mann, C., Rückert-John, J., Schäfer, M. (2015): Experimentierraum Stadt: Good Governance für soziale Innovationen auf dem Weg zur Nachhaltigkeitstransformation. UBA-Texte (04/2015), S. 84.

<sup>322</sup> Hubert, A., Thébaud, J.-C., Schinas, M., van Eijl, H., Valette, P., Braeunling, G., Laurila, P., Di Pietrantonio, L., Iokimidis, A., Noev, N., Agalianos, A., Cropper, M., Letter, L. de, Droell, P., Dziworski, W., Godin, P., Hatt, P., Iglesia-Gomes, M., Landabaso-Alvarez, M., Saint-Denis, A., Sansoni, A.-M. (2011): *Empowering people, driving change: Social Innovation in the European Union*, Luxemburg, S. 106.

<sup>323</sup> Hubert, A. et al. (2011): s. o., S. 115.

<sup>324</sup> Aderhold, J., Mann, C., Rückert-John, J., Schäfer, M. (2015): Experimentierraum Stadt: Good Governance für soziale Innovationen auf dem Weg zur Nachhaltigkeitstransformation. UBA-Texte (04/2015), S. 84.



Schließlich kann auch ein *fehlendes Netzwerk* eine große Hürde darstellen, da so die zuvor beschriebenen Vorteile eingeschränkt werden. Geels/Schot beschreiben eine mangelnde Beteiligung Außenstehender als wichtigen Grund, warum Nischenentwicklungen scheitern können oder Lernprozesse weniger intensiv stattfinden. So behindert eine zu geringe Vernetzung zu Regimeakteuren bspw. den Zugang zu Ressourcen, Wissen und Unterstützung.<sup>325</sup> Der Wunsch der Mitglieder nach stärkeren Netzwerken und dem Sichtbarmachen von Vorbildern taucht in der Literatur zu Graswurzelinitiativen demzufolge wiederholt auf.<sup>326</sup>

### Zwischenfazit

Das vorherrschende Regime ist zu einem großen Teil geprägt durch stabile Pfade, strukturelle Nichtnachhaltigkeit und dominante Gegner von nachhaltigkeitsorientierten Nischenentwicklungen. Die damit verbundenen Strukturen, Institutionen, Praktiken und Idealvorstellungen prägen das Umfeld der Initiativen und schaffen einen Rahmen, der nur sehr träge auf Veränderungen reagiert bzw. diese blockiert. Das Hauptproblem ist dabei nicht die Entwicklung von Neuheiten und Nischen, sondern ihre Beziehung zum soziotechnischen Regime.<sup>327</sup> Solange dieses legitimiert, stabil und wirtschaftlich sowie politisch attraktiv ist, bleiben radikale Innovationen in Nischen blockiert und Transformationen zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft unwahrscheinlich.<sup>328</sup> Um nachhaltige Nischeninnovationen zu etablieren und im Rahmen eines strukturellen Wandels in der Breite zu verankern, müssen somit die beschriebenen Pfadabhängigkeiten durchbrochen werden. Dies stellt für die Akteure eine enorme Herausforderung dar.

### Herausforderungen innerhalb ehrenamtlicher Initiativen

Daneben gibt es zahlreiche weitere Faktoren, die die Nischeninnovationen selbst betreffen und die unabhängig von einem veränderungsfreundlichen oder -hemmenden Umfeld in der Gruppe bestehen. Diese beziehen sich auf interne Vorgänge, die Fähigkeiten der Mitglieder sowie Charakteristika der Projekte, sozialen Innovationen und Praktiken. Kny et al. unterscheiden zwischen verschiedenen gruppeninternen Barrieren, die sich möglicherweise den Mitgliedern in den Weg stellen. Einerseits können persönliche Faktoren wie fehlende Erfahrung oder zu wenig Fachkompetenz zu individueller *Überforderung* führen.<sup>329</sup> Da die Aktivitäten der Initiativen stark vom Engagement einzelner Personen abhängig sind, kann dies dazu führen, dass die ganze Gruppe gehemmt wird. Insbesondere kleine und informelle Projekte klagen zudem über unzureichende Planungssicherheit, da die Bereitstellung von Projektgeldern

<sup>325</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2010): The Dynamics of Transitions: A Socio-Technical Perspective. In: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.): Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change. Routledge Studies in Sustainability Transitions, Band 1, S. 11–104. New York: Routledge, S. 83.

<sup>326</sup> Z. B. Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 97.

<sup>327</sup> Geels, F. W., Schot, J. (2010): The Dynamics of Transitions: A Socio-Technical Perspective. In: Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (Hrsg.): Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change. Routledge Studies in Sustainability Transitions, Band 1, S. 11–104. New York: Routledge, S. 27.

<sup>328</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 93.

<sup>329</sup> Kny, J. et al. (2015): s. o., S. 95.

meist nur für eine relativ kurze Zeitspanne erfolgt.<sup>330</sup> Diese Ungewissheit über zukünftige Gegebenheiten und Entwicklungen kann die Überforderung der Mitglieder erhöhen und zu Demotivation oder Resignation führen. Auch Mendes et al. sprechen von Risiken und *Unsicherheiten*, die sich für soziale Innovationen im Innovationsprozess ergeben und Herausforderungen für die Gruppen darstellen können. Auch die auftretende Komplexität beim Wandel sozialer Systeme kann die Initiativen in ihrer Entwicklung hemmen.<sup>331</sup>

Überforderung lässt sich häufig darauf zurückführen, dass sich *zu wenig Ehrenamtliche* engagieren und somit der *zeitliche Aufwand* für aktive Mitglieder sehr hoch ist.<sup>332</sup> Auch Hubert et al. betonen, dass interne Absprachen sowie die Koordination der involvierten Akteure und Aktivitäten zu großen Schwierigkeiten der Verbreitung sozialer Innovationen führen können.<sup>333</sup> Barrieren lokaler Initiativen und Projekte sind dabei häufig auf das Spannungsfeld zwischen Beruf und Ehrenamt zurückzuführen. Oft ist es nicht einfach, Aktive und insbesondere junge Menschen zu rekrutieren, wodurch die Projekte von wenigen Engagierten abhängen und Nachwuchs fehlt.<sup>334</sup> Eine unzureichende Zahl an Mitgliedern kann auf *mangelnde Qualifikationen* sowie der damit verbundenen schwachen Anerkennung sozialer Innovationen zurückzuführen sein. Da sich Nachhaltigkeitsinitiativen häufig in neuen Tätigkeitsfeldern engagieren, steht ein Engagement meist mit dem Erlernen neuer Fähigkeiten in Verbindung. Es existieren bislang jedoch nur wenig Bildungsprogramme bzw. unzureichende Fortbildung für soziale Innovationen, die adäquat auf die notwendigen Anforderungen eingehen. So können mangelnde Ausbildung und fehlende Erfahrung eine der größten Barrieren von Initiativen darstellen.<sup>335</sup>

Als Schlüsselproblem wird das Vorhandensein ausreichender *finanzieller Mittel* gesehen. Da finanzielle Ressourcen als eine der Grundlagen für den Erfolg gesehen werden, stellen unzureichende Gelder für viele Projekte, vor allem für soziale Innovationen und zivilgesellschaftliche Initiativen, große Barrieren dar. Auch fehlen regelmäßig Gelder zur Institutionalisierung und dem langfristigen Aufbau fester Strukturen in den Gruppen, da vorzugsweise konkrete Projektinhalte und diese meist nur für kurze Zeiträume finanziell gefördert werden.<sup>336</sup> Das Finden einer

<sup>330</sup> Kny, J. et al. (2015): s. o., S. 99.

<sup>331</sup> Mendes, A., Batista, A., Fernandes, L., Macedo, P., Pinto, F., Rebelo, L., Ribeiro, M., Ribeiro, R., Sottomayor, M., Tavares, M., Verdelho, V. (2012): Barriers to Social Innovation: A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7 th Framework Programme, Brüssel, S. 19 ff.

<sup>332</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 101.

<sup>333</sup> Hubert, A., Thébaud, J.-C., Schinas, M., van Eijl, H., Valette, P., Braeunling, G., Laurila, P., Di Pietrantonio, L., Iokimidis, A., Noev, N., Agalianos, A., Cropper, M., Letter, L. de, Droell, P., Dziworski, W., Godin, P., Hatt, P., Iglesia-Gomes, M., Landabaso-Alvarez, M., Saint-Denis, A., Sansoni, A.-M. (2011): Empowering people, driving change: Social Innovation in the European Union, Luxemburg, S. 105.

<sup>334</sup> Aderhold, J., Mann, C., Rückert-John, J., Schäfer, M. (2015): Experimentierraum Stadt: Good Governance für soziale Innovationen auf dem Weg zur Nachhaltigkeitstransformation. UBA-Texte (04/2015), S. 83 f.

<sup>335</sup> Hubert, A., Thébaud, J.-C., Schinas, M., van Eijl, H., Valette, P., Braeunling, G., Laurila, P., Di Pietrantonio, L., Iokimidis, A., Noev, N., Agalianos, A., Cropper, M., Letter, L. de, Droell, P., Dziworski, W., Godin, P., Hatt, P., Iglesia-Gomes, M., Landabaso-Alvarez, M., Saint-Denis, A., Sansoni, A.-M. (2011): Empowering people, driving change: Social Innovation in the European Union, Luxemburg, S. 107.

<sup>336</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 99.

Projektfinanzierung stellt hier ein Kernproblem dar.<sup>337</sup> Erschwert wird dies weiterhin durch die ökonomischen Charakteristika der entstehenden Güter oder Dienstleistungen, welche häufig als öffentliche Güter nicht den Marktdynamiken unterliegen.<sup>338</sup> Daneben beklagen unternehmerische Initiativen häufig einen extrem hohen Wettbewerbsdruck auf dem Markt, bei dem sie mit den niedrigeren Preisen konventioneller Anbieterinnen kaum mithalten können.<sup>339</sup>

### Barrieren der Adoption nachhaltigen Verhaltens

Die Verbreitung nachhaltiger Verhaltensweisen und Ideen in weitere Teile der Gesellschaft bzw. der Durchbruch von Nischen ins Regime setzt überdies individuelle Verhaltensänderungen und die Ansteckung von Nachahmer voraus. Bei der Betrachtung von Hindernissen für die Übernahme neuer Praktiken sind somit auch die Forschungsbereiche zu Barrieren nachhaltigen Handelns oder Konsums relevant, da die Neuheiten von Nachhaltigkeitsinitiativen nicht problemlos im Mainstream übernommen werden. Diese Herausforderungen liegen insbesondere auf der individuellen Ebene, da sich Menschen aufgrund *mangelnden Problemwissens*, Einsicht, Einbezug oder *Ängsten* häufig gegen Veränderungsprozesse wehren.<sup>340</sup>

Unzureichendes Wissen darüber, wie Nachhaltigkeitsinitiativen funktionieren oder dass sie existieren, hält weitere Personen von einer Teilnahme ab. Auch hier haben die Skepsis Außenstehender und das mangelnde Verständnis über die Dringlichkeit alternativer Handlungsmuster und Strukturen einen Einfluss. Zu wenig Know-how trägt somit auch dazu bei, Gewohnheiten beizubehalten und kein Interesse an einer Mitgliedschaft in einer Initiative zu haben. Individuelle Verhaltensänderungen bedürfen daher einer ausreichenden Informations- und kognitiven Grundlage.<sup>341</sup>

Ein weiteres damit verbundenes Hindernis ergibt sich aus dem *langfristigen Planungshorizont* nachhaltiger Entwicklung. So müssen für eine Transformation in Richtung einer sozialökologischen Wirtschaftsweise Entscheidungen getroffen werden, die auch Kosten und Nutzen künftiger Generationen angemessen berücksichtigen.<sup>342</sup> In den Zielen und Visionen von Nachhaltigkeitsinitiativen ist dies in der Regel fest verankert. Doch die Überzeugung weiterer Menschen von den Grundsätzen nachhaltiger Entwicklung kann eine Herausforderung darstellen. Dies liegt bspw.

<sup>337</sup> Hubert, A., Thébault, J.-C., Schinas, M., van Eijl, H., Valette, P., Braeunling, G., Laurila, P., Di Pietrantonio, L., Iokimidis, A., Noev, N., Agalianos, A., Cropper, M., Letter, L. de, Droell, P., Dziworski, W., Godin, P., Hatt, P., Iglesia-Gomes, M., Landabaso-Alvarez, M., Saint-Denis, A., Sansoni, A.-M. (2011): Empowering people, driving change: Social Innovation in the European Union, Luxemburg, S. 103.

<sup>338</sup> Mendes, A., Batista, A., Fernandes, L., Macedo, P., Pinto, F., Rebelo, L., Ribeiro, M., Ribeiro, R., Sottomayor, M., Tavares, M., Verdelho, V. (2012): Barriers to Social Innovation: A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7 th Framework Programme, Brüssel, S. 26 f.

<sup>339</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 100.

<sup>340</sup> Aderhold, J., Mann, C., Rückert-John, J., Schäfer, M. (2014): Soziale Innovationen und förderliche Governance-Formen im gesellschaftlichen Transformationsprozess. Projektabschlussbericht des UBA/BMUB-Vorhabens FKZ 3712 17 100, S. 108.

<sup>341</sup> Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) (2011): Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation. Hauptgutachten, 2. Aufl., Berlin: WBGU, S. 82.

<sup>342</sup> Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) (2011): s. o., S. 83.

daran, dass langfristige Entscheidungen kurzfristig häufig zu höheren Kosten führen und aus diesem Grund nicht attraktiv erscheinen.<sup>343</sup>

Diese *fehlende Langfristorientierung* wird durch Verlustaversion verstärkt, da Individuen eventuelle Verluste, die aus einer Veränderung ihres Verhaltens folgen könnten, emotional sehr viel negativer bewerten als potenzielle künftige Nutzengewinne durch die neue Praktik. Handlungen, die potentiell große Verluste mit sich bringen könnten, werden so erschwert.<sup>344</sup> Die Mitgliedschaft in einer Solawi bspw. könnte deswegen aufgrund kurzfristig höherer Kosten für Lebensmittel abgelehnt werden, obwohl diese Wirtschaftsform zahlreiche langfristige Vorteile wie den Erhalt von Biodiversität und die Stärkung von Resilienz mit sich bringen kann. Als Ursachen für dieses Verhalten können ebenfalls mangelndes Wissen oder Unsicherheit über den Handlungsdruck genannt werden.<sup>345</sup> Scheinbar besteht jedoch ein breiter, kulturübergreifender Konsens, die momentane Wirtschaftsweise hin zu den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung und Klimaschutz zu transformieren. Jedoch sprechen zentrale Gründe dafür, warum Menschen trotz dieses vorhandenen Problembewusstseins ihr Verhalten nicht ändern.<sup>346</sup> So zeigen Forschungsergebnisse, dass Problemwahrnehmung und Umweltbewusstsein nicht zwangsläufig auch zu umweltgerechtem Handeln führen.<sup>347</sup> Für Nachhaltigkeitsinitiativen ergeben sich daraus Schwierigkeiten, Ehrenamtliche, Mitglieder oder Besucher zu finden, die sich von der Idee der Gruppe begeistern lassen.

Um eine Nachhaltigkeitstransformation zu erreichen, müssen sich daher individuelle Lebensstile, Verhalten und Einstellungen ändern. Viele dafür grundlegende Werte, wie bspw. die Achtung der Natur und Umweltschutz, sind teilweise bereits in der Gesellschaft verankert. Weiterhin besteht jedoch eine Kluft zwischen Wissen und Handeln, die auf individueller und kollektiver Ebene geschlossen werden muss.<sup>348</sup> Auch *mentale Infrastrukturen* behindern daher die Übernahme nachhaltiger Praktiken.<sup>349</sup> Verinnerlichte Vorstellungen und *kulturelle Leitbilder* bewirken hier, dass eingespielte, häufig äußerst ressourcenintensive Verhaltensweisen als Gewohnheiten weitergeführt und nicht hinterfragt werden.

So setzen bspw. der Besuch eines Repair Cafés und die Reparatur eines Produkts bei Alterung oder einem Defekt voraus, eingespieltes Verhalten und die Routine eines Neukaufs zu durchbrechen. Sich aus der Dynamik von Kaufzwang und dem Druck,

---

<sup>343</sup> Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) (2011): s. o., S. 83.

<sup>344</sup> Kahneman, D., Tversky, A. (2000): Choices, values, and frames: Cambridge University Press, S. 144 f.

<sup>345</sup> Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) (2011): Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation. Hauptgutachten, 2. Aufl., Berlin: WBGU, S. 83.

<sup>346</sup> Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) (2011): s. o., S. 81 f.

<sup>347</sup> Kuckartz, U. (2010): Nicht hier, nicht jetzt, nicht ich - Über die symbolische Bearbeitung eines ernsten Problems. In: Welzer, H., Soeffner, H.-G., Giesecke, D. (Hrsg.): KlimaKulturen: Soziale Wirklichkeiten im Klimawandel, S. 144–160: Campus Verlag, S. 144.

<sup>348</sup> Leiserowitz, A. A., Kates, R. W., Parris, T. M. (2006): Sustainability values, attitudes, and behaviors: A review of multinational and global trends. Annual Review of Environment and Resources, Vol. 31, S. 413–444, S. 435.

<sup>349</sup> Welzer, H. (2011): Mentale Infrastrukturen: Wie das Wachstum in die Welt und in die Seelen kam, Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung, S. 12 f.

immer das Neuste zu besitzen, auszuklinken, erfordert daher meist auch das Brechen mit verbreiteten gesellschaftlichen Idealvorstellungen.<sup>350</sup>

Das Festhalten an nichtnachhaltigen Praktiken kann deswegen ein fehlendes Interesse an einer Nachhaltigkeitsinitiative sowie allgemein mangelnde gesellschaftliche Akzeptanz für alternative Wirtschaftsformen erzeugen. Hier lassen sich enge Verbindungen zu den oben genannten Punkten zu Pfadabhängigkeiten aufzeigen. Kollaborative Resilienzinitiativen stehen deswegen vor der Herausforderung, etablierte und stabile kulturelle Leitbilder durch neue erstrebenswerte Ziele abzulösen oder zu beeinflussen. Sie müssen plausibel aufzeigen, dass ihre vorgeschlagenen Alternativen mehr Zukunftsfähigkeit versprechen.

Gleichzeitig müssen neue Ideen zu einem gewissen Grad an die kulturelle Praxis der Menschen anschlussfähig sein, um langfristig als Routinen übernommen zu werden. So kann die Einführung einfacher Alltagspraktiken scheitern, wenn diese nicht mit den existierenden *sozialen Normen* übereinstimmen.<sup>351</sup> Dies gilt insbesondere für nachhaltige Konsum- und Lebensstile, da Konsum eine wichtige soziale Funktion in der Gesellschaft spielt und geteilte soziale Normen widerspiegelt.<sup>352</sup> Wenn das soziale Umfeld sich nicht nachhaltig und umweltbewusst verhält, stellt es für einzelne Individuen eine besondere Herausforderung dar, ressourcenleichte Konsumformen und suffiziente Lebensstile zu wählen oder sich ehrenamtlich in einem Nachhaltigkeitsprojekt zu engagieren. Somit sind auch kulturelle und soziale Aspekte entscheidend für den Erfolg transformativer Initiativen.

Des Weiteren zeichnen sich *strukturelle Hürden*<sup>353</sup> für nachhaltig und ökologisch motivierte Verhaltensweisen ab, die Nischenpraktiken daran hindern, von einer Mehrheit der Bürgerinnen übernommen zu werden.<sup>354</sup> So werden individuelle Verhaltensänderungen durch externe Rahmenbedingungen wie z. B. (vermeintliche) monetäre und nichtmonetäre Kostennachteile, falsche fiskalische Anreize und eine *fehlende Infrastruktur* erschwert.<sup>355</sup> Dadurch können sich für Initiativen Hindernisse ergeben, Mitglieder zu finden oder ihre Arbeit erfolgreich durchzuführen. Als Beispiel können fehlende Parkplätze für Carsharing-Angebote genannt werden, die eine weitere Verbreitung verhindern. Zudem zeigt sich, dass sich bestimmte nachhaltige Projekte nur begrenzt in einem breiten gesellschaftlichen Rahmen verankern lassen, wie bspw. Gemeinschaftsgartenprojekte aus Platzgründen.<sup>356</sup>

<sup>350</sup> Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., Schäpke, N. (2016): Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 134 (2016), S. 98–111, S. 104.

<sup>351</sup> Rogers, E. M. (2003): *Diffusion of Innovations*, 5. Aufl., New York: Free Press, S. 168 ff.

<sup>352</sup> Isenhour, C. (2010): On conflicted Swedish consumers, the effort to stop shopping and neoliberal environmental governance. *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 9 (6), S. 454–469, S. 463.

<sup>353</sup> Da diesbezüglich viele Aspekte, wie bspw. der nichtnachhaltige Status quo, Gesetze und die Macht dominanter Akteurinnen, bereits zuvor thematisiert wurden, wird auf eine erneute Ausführung an dieser Stelle verzichtet. Es ist jedoch festzuhalten, dass individuelle Barrieren nachhaltigen Handelns eng mit strukturellen Barrieren verknüpft sind.

<sup>354</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 93.

<sup>355</sup> Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) (2011): *Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation*. Hauptgutachten, 2. Aufl., Berlin: WBGU, S. 82.

<sup>356</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 107.

## **Zwischenfazit**

Auf Basis verschiedener theoretischer Grundlagen lässt sich eine Vielzahl an Faktoren ableiten, die Resilienzinitiativen und Nischeninnovationen für den Anstoß einer gesellschaftlichen Transformation im Weg stehen. Dabei richtet sich der Blick einerseits auf strukturelle Barrieren und die Stabilität des nichtnachhaltigen aktuellen Systems. Weitere Herausforderungen können sich innerhalb der ehrenamtlichen Gruppen selbst ergeben, die insbesondere mit zu wenig Mitgliedern oder einer unzureichenden Finanzierung umgehen müssen. Zudem können Ängste und mentale Infrastrukturen die Adoption nachhaltigen Verhaltens und das Engagement in einer Initiative erschweren.

Die Zusammenstellung positiver und negativer Einflussfaktoren auf transformative Initiativen verdeutlicht die große Bandbreite möglicher Ansatzpunkte, die bei einer gezielten Förderung von Resilienzinitiativen beachtet werden sollten. Relevant für hilfreiche Unterstützungsmaßnahmen sind letztendlich jedoch die in der Praxis konkret erfahrbaren Bedarfe von Initiativen (siehe [www.wirtschaftsfoerderung-viernull.de/](http://www.wirtschaftsfoerderung-viernull.de/) berichte/)

## 5 Bezüge – Verwandte Konzepte und Projekte [AP 1.1]

### 5.1 Gemeinwohlökonomie

Das Konzept der Gemeinwohlökonomie – einer der Vordenker ist der Autor und Mitgründer von Attac Österreich Christian Felber – bemisst den Erfolg einer Firma nicht nur an Börsenwert, Gewinn- und Wachstumszahlen. Als mindestens genauso wichtig gelten Werte wie Vertrauensbildung, Wertschätzung, Kooperation, Solidarität und Teilen. Das Konzept geht nicht davon aus, dass viele Unternehmen freiwillig ihr Wirtschaftsmodell umstellen. Sie sollen vielmehr durch Gesetze und steuerliche Anreize dazu bewogen werden.

Eine Möglichkeit wäre, dass Unternehmen, die sich weiterhin an maximalen Profiten orientieren, die höchsten Steuern zahlen müssen. Kommunen könnten sich per Ratsbeschluss zur Gemeinwohl-Gemeinde erklären. In der Folge hätte die Kommune unter anderem die Aufgabe, Firmen vor Ort von der Erstellung einer Gemeinwohl-Bilanz zu überzeugen.<sup>357</sup> Das ist gewiss kein leichtes Unterfangen. Gleichwohl sind die Vorarbeiten von Felber zur Entwicklung eines alternativen Wirtschaftsmodells höchst relevant für das Geschäftsfeld „Förderung von krisenfesten und nachhaltigen Unternehmen“ der Wf4.o.

### 5.2 Collaborative Commons und die Null-Grenzkosten-Gesellschaft

Teilen, Tauschen und Kooperieren werden nach Ansicht vieler Experten künftig eine größere Rolle in unserer Gesellschaft spielen. Wie das aussehen könnte, hat der US-Ökonom Jeremy Rifkin in seinem jüngsten Buch „Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft“ umrissen.<sup>358</sup> Demnach werden Gemeingüter – Rifkin nennt sie „collaborative commons“ – das Wirtschaftssystem der Zukunft prägen. In dieser Perspektive wäre die Wirtschaftsförderung 4.0 als Treiber einer Entwicklung anzusehen, die ohnehin bereits in vollem Gange ist.

Die Ausdehnung der Gemeingüterwirtschaft wird nach Rifkins Analyse durch verschiedene Faktoren begünstigt: Eine davon ist ihre allgemeine Offenheit. Da Geld nicht die entscheidende Rolle spielt, hat potenziell jeder Zugang zu dem neuen Modell. Das erhöht seine Attraktivität, die Zahl der Akteure wird schrittweise steigen. Auch Wirtschaftskrisen können demnach einen Anstoß geben, damit mehr Menschen sich etwa der Sharing Economy zuwenden. Wenn andere Optionen wegfallen, steigt die Bereitschaft, Neues auszuprobieren.

Wie Rifkin betont, hat Teilen und Tauschen nicht nur etwas mit Idealismus und altruistischer Ambition zu tun. Wer sich beteiligt, will und kann davon profitieren. Die Gemeingüterwirtschaft dient auch der individuellen Nutzenmaximierung – auch das fördert ihre Verbreitung. Dabei wird laut Rifkin nicht nur die Wirtschaft verändert, sondern auch eine sozial-kulturelle Transformation herbeiführen, also ein Wandel der Gewohnheiten, Routinen und alltäglichen Lebensführung. Auf diese Weise

---

<sup>357</sup> Felber, Christian (2012): Die Gemeinwohl-Ökonomie. Das Wirtschaftsmodell der Zukunft. Wien, S. 166

<sup>358</sup> Rifkin, Jeremy (2014): Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft. Frankfurt am Main

entsteht, so der Autor, das erste neue Wirtschaftssystem seit dem Aufkommen von Kapitalismus und Sozialismus.

Weitere Treiber für die Entwicklung zur Wirtschaft der Collaborative Commons sieht Rifkin im 3-D-Drucker und dem Internet der Dinge. Dabei entsteht aus dem Kommunikations-, Energie- und Logistikinternet eine integrierte Betriebsplattform. Gegenstände oder Fahrzeuge kommunizieren mittels Sensoren selbständig miteinander oder mit Dritten. Dadurch sinken die Produktionskosten. So wie das Internet das Teilen und Tauschen von Produkten und Dienstleistungen schon heute begünstigt, wird der 3-D-Drucker darüber hinaus die Heimarbeit und die Do-it-Yourself-Bewegung in eine neue Ära versetzen. Viele Gegenstände des Alltags, aber auch spezielle Maschinen- und Ersatzteile, lassen sich so dezentral zu minimalen Kosten herstellen. Die notwendige Software ist bislang weitgehend quelloffen und jedermann zum Kopieren eingeladen.<sup>359</sup>

Nach Rifkins Verständnis führen diese Trends zu einem Zustand optimaler Effizienz. Die Grenzkosten gehen demnach gegen null. Der Begriff stammt aus der Betriebswirtschaftslehre. Er bezeichnet die Kosten, die jede weitere Einheit einer produzierten Ware oder Dienstleistung kostet, nachdem die Fixkosten bezahlt sind. Zu beobachten ist das etwa beim E-Book, wenn es tatsächlich nur elektronisch erscheint. Veröffentlichung, Vertrieb und Verbreitung eines Buches sind heute letztlich ohne Verlage, Redakteure und Händler möglich. Lediglich die Fixkosten etwa für den Unterhalt des Internets müssen noch geleistet werden. Die maximale Effizienz und Effektivität reduziert den Ressourcenverbrauch auf ein Minimum.

Mit der „Null-Grenzkosten-Gesellschaft“ geht auch ein tiefgreifender kultureller Wandel einher. Schon Kinder erlernen, so die Idee, ein neues Verhältnis zum Eigentum, wenn Teilen, Tauschen und Kooperieren zum Normalfall wird. Bisher ist ein Spielzeug meist Eigentum eines Kindes. Auf diese Weise lernen Kinder schon von klein auf, was Privateigentum ist. Besitz wird für sie bedeutsam, sie entwickeln Statusbewusstsein. Spielzeugtauschbörsen entkoppeln diese Logik. Die Kinder lernen, dass ein Spielzeug kein Eigentum ist, das man vor anderen beschützt, sondern etwas, mit dem man sorgfältig umgeht, damit andere es weiter benutzen können. Es dient allein der Spielfreunde. So entwickeln junge Menschen, die mit der Sharing Economy aufwachsen, ein verändertes Verantwortungsgefühl und Gemeinsinn.<sup>360</sup>

Ob sich die für alle offene Zugangsgesellschaft, die Jeremy Rifkin beschreibt, tatsächlich durchsetzen wird, steht dahin. Seine Analyse liefert wichtige Denkanstöße. Wenn sich die Gemeingüterwirtschaft nur ansatzweise so entwickelt, wie es dem international anerkannten Autor – der auch als Berater der EU-Kommission tätig ist – vorschwebt, hätte die Wirtschaftsförderung 4.0 alle Hände voll zu tun.

### 5.3 Die Transition-Town-Bewegung

Die Unzufriedenheit mit dem bestehenden Wirtschaftskonzept hat 2006 zur Gründung der Transition-Town-Bewegung geführt, einem Zusammenschluss von

---

<sup>359</sup> Rifkin, Jeremy (2014): s.o., S. 105ff., S. 133ff.

<sup>360</sup> Jeremy Rifkin im Interview, Arte [www://future.arte.tv](http://www://future.arte.tv), Sendung vom 14.10.2014



Umwelt- und Nachhaltigkeitsinitiativen. Die Bewegung hat in Hunderten Städten und Gemeinden weltweit Anhänger gefunden.

Ziel ist, die Abhängigkeit von Wachstum und dem Verbrauch endlicher Ressourcen zu beenden. Der Anstoß soll von unten, also von der lokalen Ebene, kommen. Ähnlich wie beim Prozess der „Lokalen Agenda 21“<sup>361</sup> initiiert die Bewegung Konsultationsverfahren mit der Bevölkerung, bei denen über den geeigneten Weg zu einer krisenfesten Wirtschaftsweise beraten wird. In Gruppen diskutieren die Bürgerinnen und Bürger ihre Ideen und Konzepte. Von besonderem Interesse sind Maßnahmen zur Verbrauchsreduktion von fossilen Energieträgern sowie zur Stärkung der Regional- und Lokalewirtschaft. Eine wichtige Rolle spielen auch die Ideen der Permakultur, die auf eine möglichst weitgehende landwirtschaftliche Selbstversorgung zielen.

„Transition“ – übersetzt: Übergang oder Wandel – ist in diesem Sinne ein Dach für viele kleine Initiativen, wie sie in den folgenden Kapiteln skizziert werden und Gegenstand der Wirtschaftsförderung 4.0 sind. Sie stärken die lokale Wirtschaft. Jede dieser Maßnahmen intensiviert die sozialen Beziehungen und Kontakte der Menschen, die sich mit ihren vielfältigen Erfahrungen und Qualifikationen gegenseitig stützen. Kommt der Wandel ein gutes Stück voran, sind die Transition-Towns auf den Krisenfall besser vorbereitet. Sie sehen sich indes mitnichten als Verzichtsapostel. Mehr Radfahren, weniger Lärm, mehr Gemeinschaft, gesundes Essen: All das trägt dazu bei, dass Menschen sich wohl fühlen. In vielen Ländern gibt es mittlerweile Transition-Towns. Gut vernetzt soll aus regionaler Kleinteiligkeit eine globale Bewegung werden.<sup>362</sup>

Man könnte nun entgegnen, das Ganze sei im Grunde nur ein Neuaufguss der Lokalen-Agenda-21-Bewegung aus den 1990er Jahren. Das wäre jedoch ein Trugschluss. Während bei der Lokalen Agenda die Entwicklung von kommunalen Zielen und Strategien für eine nachhaltige Entwicklung im Mittelpunkt stand, ist die Transition-Town-Bewegung handlungsorientiert.<sup>363</sup> Nach dem Motto „es wurde schon alles gesagt, aber viel zu wenig getan“, sollen nun konkrete Maßnahmen umgesetzt werden. Somit ist die Transition-Town-Bewegung eher eine konsequente Weiterführung der Agenda-21-Bewegung denn ein Neuaufguss.

## 5.4 Sinn fürs Geschäft

Die Regionalstudie „Sinn fürs Geschäft“<sup>364</sup> befasst sich mit den Akteuren der „Wirtschaftsförderung 4.0“. In der Studie hat der Verein „Konzeptwerk Neue Ökonomie“ für die Region Leipzig unternehmerische Akteure erfasst, die aus Sicht der Autoren der Studie Beispiele für einen transformativen Wandel hin zu einer neuen Form

<sup>361</sup> In den 1990er Jahren folgten weltweit tausende Kommunalverwaltungen dem Aufruf der „Agenda 21“, einem globalen Programm der Vereinten Nationen, um mit ihren Bürgern die möglichen Strategien für eine Nachhaltige Entwicklung zu beraten.

<sup>362</sup> Hopkins, Rob (2013): Einfach. Jetzt. Machen! München

<sup>363</sup> Auch in Folge der Lokalen Agenda 21 gab es zahlreiche konkrete Umsetzungsmaßnahmen, wenngleich das nicht die Intention der in Rio verabschiedeten Agenda war.

<sup>364</sup> Konzeptwerk Neue Ökonomie. 2014. Sinn fürs Geschäft. Soziale, ökologische & demokratische Unternehmen in Leipzig. Leipzig.

[https://www.konzeptwerk-neue-oekonomie.org/wp-content/uploads/2014/11/Konzeptwerk\\_SfG-Studie.pdf](https://www.konzeptwerk-neue-oekonomie.org/wp-content/uploads/2014/11/Konzeptwerk_SfG-Studie.pdf) (zuletzt abgerufen am 11.04.17)

sozial-ökologischen Wirtschaftens sind und nach derzeitigen und neu zu schaffenden kommunalen Förderungsmöglichkeiten für diese gefragt. Gesprochen wird in diesem Zusammenhang von „SÖDUs“, sogenannten sozialen, ökologischen und demokratischen Unternehmen. Grundlage der Untersuchung waren unter anderem Interviews mit Unternehmen, die näherungsweise unter dieses Konzept fallen, so etwa mit Initiativen im Bereich der solidarischen Landwirtschaft sowie mit Akteuren aus der kommunalen Politik und Verwaltung. Die insgesamt 16 erfassten Unternehmen kommen aus den Bereichen Bekleidung, Energie, Gastronomie, Informationstechnologie, Lastenfahrzeug, Nahrungsmittel, Textilien und Wohnen und besitzen unterschiedliche Rechtsformen. So wurden unter anderem eine Energiegenossenschaft, eine Initiative solidarischer Landwirtschaft und ein Sozialwarenhaus interviewt. Damit bezieht sich die Studie unter Ausnahme des Bereichs des komplementären Leistungsaustauschs auch auf Akteure in den Geschäftsfeldern der Wirtschaftsförderung 4.0, wobei sich der WF4.0-Ansatz nicht auf Unternehmen in ihren unterschiedlichen Formen beschränkt, sondern beispielsweise auch Vereine erfasst. Gemeinsames Bindeglied der „SÖDUs“ in der Leipziger Erhebung soll ihre „Gemeinwohlorientierung“ sein. Abgegrenzt wurden diese Unternehmen sowohl von ehrenamtlichen Vereinigungen – über ihr Unternehmensziel der Erwirtschaftung des Lebensunterhalts der Mitarbeiter – und von Vereinen, die im allgemeinen auf höhere Förderung und Unterstützung angewiesen sind.

Aufgrund der konzeptionellen Nähe zum Ansatz der Wirtschaftsförderung 4.0 und der vorgenommenen regionalen Erfassung sowohl der Seite der Stadt als auch der Unternehmer, lassen die Ergebnisse auch einige allgemeinere Schlussfolgerungen für Bedarfe und Vorgehen im Konzept der Wirtschaftsförderung 4.0 zu.

Neben der eher allgemeinen Feststellung, dass die Wirtschaftsförderung in ihren bisherigen Ansätzen die Arbeitsplatzschaffung nicht mit einer breiteren Perspektive unter Berücksichtigung sozialer und ökologischer Kriterien verbindet, hält die Studie vor allem einige Erkenntnisse zur Struktur und Arbeit der entsprechenden Unternehmen fest: Viele dieser Unternehmen (in Leipzig) verstehen sich explizit als politisch, nicht nur über ihren gewählten unternehmerischen Ansatz, sondern auch in Bezug etwa auf die Unterstützung anderer politischer Organisationen bzw. Bewegungen. Geht man davon aus, dass sich Unternehmen mit einem solchen Selbstverständnis deutschlandweit mindestens grundsätzlich ähneln, so lässt sich hieraus zumindest vorläufig schlussfolgern, dass diese Unternehmen einen hohen gesellschaftspolitischen Gestaltungswillen mitbringen. Für die Wirtschaftsförderung 4.0 kann dies bedeutsam werden, wenn es darum geht über die jeweilige Förderung hinaus, die verschiedenen Initiativen zu vernetzen und zusammenzubringen, um die alternativen Wirtschaftsformen in einer Stadt grundsätzlich zu stärken.

Gleichzeitig stellt die Studie fest, dass die „SÖDUs“ in ihrer Arbeit Kompromisse zwischen Ansprüchen und der Anpassung an Gegebenheiten und Möglichkeiten eingehen. So entstehen etwa Minijob-Verhältnisse oder die Arbeit wird ehrenamtlich getragen. Höhere Preise durch ökologische Produktion bergen darüber hinaus die Gefahr, dass die Angebote überwiegend nur einem bestimmten, zahlungskräftigen Kundenkreis zur Verfügung stehen. Hier zeigt sich auch eine Herausforderung für die WF4.0: Um eine möglichst weitreichende Wirkung zu entfalten sollte ein Interesse

darin bestehen, dass breite Teile der Bevölkerung auf die Angebote und Produkte der Initiativen Zugriff haben.

Aus derzeit bestehenden Defiziten leiten die Autoren Förderbedarfe in den Problem-bereichen Bürokratie, Finanzierung und Raum/Fläche ab.

Eine erste Herausforderung stellt die Wahl der Rechtsform in der Gründungsphase des Unternehmens dar, in der eigene Konzepte an als bürokratisch empfundene Strukturen angepasst werden müssen. Die genossenschaftliche Form wird als am ehesten annehmbare Möglichkeit von den Autoren herausgestellt. Auch die Beschaffung finanzieller Ressourcen ist für die Unternehmen über den konventionellen Weg eines Bankkredits aufgrund der nicht vorhandenen Profitausrichtung kaum möglich. Eine Alternative stellt hier etwa das Crowdfunding dar, entsprechende Unterstützungsleistungen sind aber auch zentraler Ansatzpunkt für die kommunale Stärkung der „SÖDUs“. Die Studie fordert den Zuschnitt bestehender Förderprogramme an die Bedarfe der alternativen Unternehmen. Als Ansatzpunkte werden die allgemeingültige Verankerung sozial-ökologischer Kriterien in das „Mittelstandsprogramm“ der Stadt genannt, sowie die Erstellung eines eigenen Förderfeldes für alternative Wirtschaftsformen, welches unter anderem Kredite, ein Mentorenprogramm und kostengünstige Räume für Gründer und öffentlichkeitswirksame Instrumente wie Wettbewerbe und Preise vorsieht. Einige Unternehmer äußerten in der Befragung, dass beispielsweise Gutscheine für Anwälte, also eher niedrighschwellige Angebote, in der Startphase ein nützliches Angebot darstellen würden.

Weiterer Handlungsbedarf wird bei Räumen und Flächen gesehen, deren Nutzung sich etwa durch hohe Mieten oder die erheblichen Preissteigerungen bei landwirtschaftlich genutzter Fläche deutlich erschwert hat. Die kommunale Politik wird in diesem Zusammenhang dazu aufgefordert ihre Gestaltungspotenziale zu nutzen um auch bei der Vergabe städtischer Räume soziale und ökologische Gesichtspunkte in den Mittelpunkt zu rücken. Die alternativen Unternehmen haben hier allerdings sehr unterschiedliche Bedarfe. So ist etwa die solidarische Landwirtschaft auf Flächen angewiesen, die über längere planbare Zeiträume zur Verpachtung und nicht nur kurzzeitig zur Zwischennutzung zur Verfügung stehen, Gefordert wird eine Aufnahme ökologischer Ziele als eigenständigem Zweck in die Stadtentwicklungsstrategie sowie die Ergänzung der Ansiedlungsrichtlinie um einen sozial-ökologischen Anspruch.

Die Ansprechpartner auf kommunaler Ebene müssen laut Studie ein (größeres) Verständnis für spezifische Art und Belange der alternativen Unternehmen entwickeln, hier wird ein Misstrauen gegenüber diesen neuen und für viele städtische Ansprechpartner wohl noch ungewohnten Formen des Wirtschaftens bemängelt. Klarere und zentrale, d. h. bürokratieärmere und mit weniger Aufwand verbundene Anlaufstellen, etwa zur Frage der Gründung der Unternehmen werden von dem Leipziger Verein als notwendig herausgestellt und die Bereitstellung eines entsprechenden Leitfadens angeregt.

## 6 Herausforderungen [AP 1.1]

### 6.1 Exportabhängigkeit

Spezialisierung, Arbeitsteilung und Massenfertigung haben dazu geführt, dass nur noch wenige Unternehmen ihre Produktion vorwiegend in ihrer Region vertreiben. Insbesondere eine hohe Abhängigkeit vom Export macht die Firmen krisenanfällig; sie ist gewissermaßen die Achillesferse der deutschen Wirtschaft. Wenn die Konjunktur in Asien schwächelt, macht sich das auch in unseren Städten und Gemeinden bemerkbar. Die Unternehmen fahren ihre Produktion zurück, bauen Arbeitsplätze ab, die Gewerbesteuerereinnahmen schrumpfen. Manche Branchen sind hauptsächlich auf den Export ihren Waren angewiesen, weil die heimischen Märkte gesättigt sind. Sie reagieren umso empfindlicher auf internationale Krisenfaktoren. Eng kann es werden, wenn eine Kommune auf den Erfolg weniger Firmen angewiesen ist. Ein extremes Beispiel ist Wolfsburg.

### 6.2 Onlinehandel

Die zunehmende Bedeutung des Versandhandels setzt die Einzelhändler in den Städten und Gemeinden zunehmend unter Druck. Besonders im ländlichen Raum treten auf, Leerstand, Verödung öffentlicher Räume, Verschlechterung der Versorgungssituation. Nicht zuletzt für ältere Menschen wird das zum Problem.

Selbst ehemals vitale Innenstädte haben mit Leerständen zu kämpfen. Viele Gemeinden sorgen selbst dafür, indem sie immer weiter die Errichtung von Logistikzentren bewilligen.

Große Städte profitieren noch vom Trend Reurbanisierung, für Kleinstädte sind weitere Nachfrageverluste und Leerstand zu erwarten, messbar ist das bereits durch die sogenannte Passantenfrequenz. Dies führt zu weiteren Umsatzrückgängen im dortigen stationären Einzelhandel und zu einer Ausweitung der Leerstandsproblematik.

Verantwortlich sind dafür letztlich die Bürgerinnen und Bürger in ihrer Rolle als Konsumenten. Eine Strategie im Rahmen der Wf4.0 ist daher, das Thema „Buy Local“ über langfristige Kampagnen bei den Menschen mental zu etablieren. Ziel sollte es sein, dass sie zumindest solche Produkte vor Ort kaufen, die kaum teurer sind. Es gilt zu verdeutlichen, dass Vielfalt, Jobs, persönliche Beratung und soziale Kontakte an ihrer Konsumentenscheidung hängen.

### 6.3 3-D Druck und Digitalisierung

Anfänglich wurde sie noch belächelt, die ersten Kreationen von Technikenthusiasten mit Hilfe von 3-D-Druckern. Plastiktassen etwa, haben niemanden vom Hocker gehauen. Anders war das schon bei den Figuren von Menschen, die nach einer 3D-Aufnahme entstanden sind. Keramik, Metall, Beton oder Kunstharz, den Möglichkeiten des Schichtdrucks scheinen keine Grenzen gesetzt. Ob Werkzeuge, Kontaktlinsen oder Schuhe, ja ganze Häuser sind inzwischen mit diesem Verfahren herstellbar. Skaleneffekte gibt es nicht mehr. In der konventionellen Produktionslogik kostet ein Einzelstück ein Vermögen. Ein Produkt rechnete sich erst, wenn es zu Tausenden übers Band gehen kann. 3D-Druck schreibt nun diese Regeln neu.

Der Trend kann zu einer Renaissance der regionalen Produktion führen, womöglich zur Unabhängigkeit von den Konzernen. Manche sehen in der Maker-Bewegung die nächste industrielle Revolution. Was man benötigt, druckt man künftig selbst, Maker-Space um die Ecke. Das sichert potenziell Arbeitsplätze in der Region, spart Zeit und die immensen Transport- und Logistikkosten.<sup>365</sup>

Die digitale Entwicklung berührt alle Bereiche der Wf4.0. Deren Zielen kann die Ausweitung von digitalen Dienstleistungen durchaus dienlich sein. Beispielsweise haben verschieden Sharing-Modelle erheblich davon profitiert. Ein Auto mit anderen zu Teilen ist durch mobile Applikationen wesentlich leichter geworden. Ebenso Leihen, Tauschen und Schenken oder der Handel mit gebrauchten Gegenständen.

Auf der anderen Seite leidet der Einzelhandel unter der Online-Konkurrenz. Privatwohnungen werden durch Nutzung von speziellen Apps zur Konkurrenz für Hotels und verknappen gleichzeitig Wohnraum.

Ob sich die Entwicklung digitaler Technologien positiv oder negativ auf den Klimaschutz auswirkt ist wohl noch offen. Es gibt verschiedene Studien zu dem Thema, doch eine ganzheitliche Abschätzung ist derzeit kaum möglich. Manche fallbeispiel bezogene Untersuchung wie etwa zum Mobilitätsdienst „Uber“ oder über das autonome Fahren sind zu dem Schluss gekommen, dass der Ressourcenbedarf steigt. Aber auch hierzu gibt es noch keine verlässlichen Prognosen.

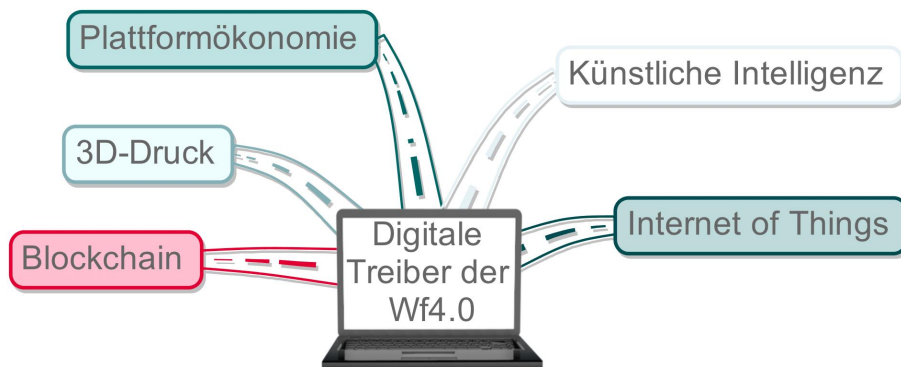


Abbildung 6: Quelle: Eigene Darstellung

1 <sup>365</sup> [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de): 3D-Druck: Die stille Revolution (04/2015)

## 7 Vorzüge [AP 1.1]

### 7.1 Arbeitsplätze sichern und schaffen

Die systematische Förderung der Regionalwirtschaft, etwa in Form von BuyLocal-Initiativen sichert Arbeitsplätze im Einzelhandel und stärkt diesen gegenüber dem Onlinehandel. In Osnabrück steht für diese Strategie beispielsweise die Initiative „Heimatshoppen“.

Für sehr viele Maßnahmen der Wf4.0 gibt es populäre Beispiele mit Relevanz für den unmittelbaren Arbeitsmarkt. Beispielsweise können sich RepairCafés zu einem Reparaturnetzwerk wie in Wien entwickeln. Dort haben gewerbliche Reparaturbetriebe allein im Jahr 2017 45 000 Reparaturen durchgeführt (Stand Oktober 2017). Das hat arbeitsmarktpolitische Effekte für das Handwerk und beförderte den achtsamen Umgang mit Ressourcen. Die RecyclingBörse in Herford wird von monatlich 20 000 Menschen aufgesucht. Knapp 150 Mitarbeiter werden dort qualifiziert und beschäftigt.

Das RepairCafé Osnabrück hat im Moment noch eher ein Nischendasein. Wf4.0 erörtert zusammen mit solchen Initiativen bzw. „StartUps“ die relevanten Unterstützungsmöglichkeiten und befördert die Umsetzung.

Anderes Beispiel: Das Konzept der Solidarischen Landwirtschaft hat gegenwärtig den Ruf, ein Nischenthema zu sein. Faktisch sichert es zusätzliche Arbeitsplätze und verhindert, dass die umliegenden Landwirte sich dem Wettbewerb um Dumpingpreise aussetzen müssen. Zudem bindet die Direktvermarktung Rendite an die Region, verkürzt Wertschöpfungsketten und leistet einen Beitrag zum Klimaschutz. Woran es hakt, sind aktive Förderimpulse aus den Städten und Regionen.

### 7.2 Potenziale von Gemeinschaftsnutzungen und Initiativen für den regionalen Arbeitsmarkt

Dass die Wf4.0-Initiativen nennenswerte Beschäftigungspotenziale in sich tragen, bestätigt Marion Piek.<sup>366</sup> Sie hat diese Fragestellung untersucht, im Rahmen des BMBF Förderprojektes „Möglichkeiten und Grenzen neue Nutzungsstrategien, regionale Ansätze“. Piek beruft sich auf eine Studie der Europäische Kommission, wonach lokale Initiativen positive Beschäftigungseffekten haben.<sup>367</sup> In den Jahren 2001 bis 2004 folgten weitere Studien. Diese belegen die hohe arbeitsmarktpolitische Bedeutung von Initiativen bzw. von Organisationen im sogenannten Dritten Sektor – in etwas gleichzusetzen mit den hier in Rede stehenden Initiativen, sowohl für Deutschland<sup>368</sup> als auch international vergleichend.<sup>369</sup> Die von Dathe und Kistler erhobenen Stichproben und daraus resultierenden Hochrechnungen ergaben für den Zeitraum

<sup>366</sup> Piek, Marion (2006): Beschäftigungspotenziale gemeinwesenorientierter lokaler Initiativen in Brandenburg, in: Tisch, Angelika (u.a.) (Hrsg.) (2006): Gemeinschaftsnutzungsstrategien für eine lokale nachhaltige Entwicklung. München, S. 107f.

<sup>367</sup> Europäische Kommission (1996 und 1998): Erster und Zweiter Bericht der EU-Kommission über lokale Entwicklungs- und Beschäftigungsinitiativen. Brüssel

<sup>368</sup> IAB Hrsg. (2002): „Der Dritte Sektor“. Beschäftigungspotenziale zwischen Markt und Staat.. IAB Kurzbericht, Ausgabe Nr. 18/28.8.2002. Nürnberg; Dathe, Dietmar / Kistler, Ernst (2004): Arbeiten in Betrieben des dritten Sektors, in: Birkhölzer, Karl / Kistler, Ernst / Mutz, Gerd: Der dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt. Bürgergesellschaft und Demokratie, Bd. 15. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

<sup>369</sup> Priller, Eckhard / Zimmer, Annette (Hrsg. 2001): Der dritte Sektor international. Mehr Markt – weniger Staat? Zimmer / Priller (2004): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. Wiesbaden

1999 bis 2000, dass in Deutschland sechs Prozent aller Beschäftigten in Drittesektororganisationen anzutreffen sind. Das waren zu der Zeit rund 1,9 Millionen Stellen. Zugleich haben die Arbeitsmarktforscher hier einen Beschäftigungszuwachs von vier Prozent ermittelt, deutlich mehr als in den anderen Branchen mit einem Prozent.

Bei der Ermittlung des Beschäftigungspotenzials des eigenen Projektes „Möglichkeiten und Grenzen neue Nutzungsstrategien, regionale Ansätze“ sieht sich Piek im Dilemma, zwischen Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit unterscheiden zu müssen. Im Projektteam sei es umstritten gewesen, ob Angebote zur gemeinschaftlichen Nutzung von Produkten und Dienstleistungen beschäftigungsrelevant sind. Dieser Aspekt wurde auch im Projekt Wf4.o diskutiert, insbesondere mit vielen Mitarbeitern aus der Kommunalen Wirtschaftsförderung. Sie werden im Regelfall an den Quoten für Erwerbsarbeit gemessen.

Insofern ist es gleichermaßen wichtig auf die Potenziale der Wf4.o für den klassischen Arbeitsmarkt hinzuweisen als auch auf die Bedeutung ehrenamtlichen Engagements und dessen Effekte für das Gemeinwesen. In den Initiativen betätigen sich viele Menschen ohne Erwerbsarbeit, so Piek. Diese seien demzufolge nicht arbeitslos, sondern erwerbslos, denn Sie arbeiteten ja in den Initiativen.<sup>370</sup>

Die Studie zur gemeinschaftlichen Nutzung kommt außerdem zu dem Ergebnis, dass in allen betrachteten Einrichtungen eine Mischung aus verschiedenen Arbeitsverhältnissen anzutreffen sind: Befristet, unbefristet, Voll- und Teilzeit, Existenzgründer, Freiberufler, Unternehmer. Die zweitwichtigste Arbeitsform seien geförderte Beschäftigungsverhältnisse. Von enormer Bedeutung ist die Mitwirkung von Freiwilligen und Ehrenamtlichen.

Die zunehmende wirtschaftliche Orientierung bewirke bei manchen Initiativen eher einen Rückgang Freiwilliger, stellt Piek fest. Beispielsweise haben die beiden Initiativen „All for one“ und „Alte Schule Steglitz“ 2002 ausschließlich auf der Basis von Freiwilligen gearbeitet, inzwischen arbeiten bei Ihnen mehr angestellte Mitarbeiterinnen beziehungsweise Existenzgründerinnen als Freiwillige.

Grundsätzlich würden die im Land Brandenburg untersuchten Initiativen vor allem arbeitsmarktpolitische Ziele verfolgen: „Sie wollen mit ihren Aktivitäten und Angeboten den negativen Auswirkungen der wirtschaftlichen Lage des peripheren ländlichen Raums in Brandenburg, der Abwanderung und der sich ausbreitenden Lethargie entgegen wirken – sie wollen eine Perspektive für Ihre Region schaffen.“<sup>371</sup>

### 7.3 Wirtschaftliche und soziale Sicherheit stärken

Die Städte und Regionen stehen vor neuen Herausforderungen: Onlinehandel, Marktsättigung, Elektrische und autonome Mobilität, Demographischer Wandel, 3D-Druck. Von der Digitalisierung erwarten viele Experten, dass etwa künstliche Intelligenz und das Internet der Dinge enorme Jobverluste mit sich bringen werden. Die CEOs von großen Konzernen, und auch viele konservative Ökonomen, denken laut über Grundeinkommen nach. Schließlich müssten die Menschen irgendwie

---

<sup>370</sup> Piek s.o.

<sup>371</sup> Piek s.o.

abgesichert werden. Sie sollen auch konsumieren können, andernfalls geht die Nachfrage zurück. Möglich sei das, schließlich würde der Wohlstand weiter zunehmen.

Es scheint ungewiss, ob so eine Strategie aufgehen wird. Sicher ist aber, dass die Maßnahmen der Wf4.0 auch dann tragfähig sind, wenn es zu drastischen Einbrüchen auf dem Arbeitsmarkt kommt. Es ergeben sich Möglichkeiten für den direkten Austausch von Leistungen und Produkten, die besonders für Menschen mit Teilzeitbeschäftigung oder geringem Einkommen von Interesse sind. Denn weniger Zeit für Erwerbsarbeit bringt mehr Zeit für kooperative Arbeitsformen mit sich.

Der Sozialforscher Wolfgang Sachs meint: „Die Ausweitung von kooperativen Wirtschaftsformen, die regional bezogene Wirtschaft und die Neuerfindung der Commons ist die Voraussetzung für den „Bau einer wachstumsbefriedeten Wirtschaftsordnung“.<sup>372</sup>

Die Wf4.0 bietet auch eine Antwort für die Trends Altersarmut und Pflegenotstand. Wie darauf reagiert werden kann, basierend auf gesellschaftlichem Engagement, das zeigt exemplarisch die Wüsteninitiative e.V. in Osnabrück. Die Wf4.0 leistet einen Beitrag dazu, dass auch Menschen mit wenig Geld zurechtkommen.

Der britische Wachstumsforscher Tim Jackson bestätigt diese konzeptionellen Grundannahmen. Die Konzentration auf Dienstleistungen anstatt auf Materialdurchlauf liefere das Potenzial für eine grundlegende Transformation der Unternehmen. In erster Linie kommt es demnach auf die Dienstleistungen an und weniger auf das Material. Fast alles was sich verbrauchen lässt, lässt sich, so Jackson, in Form von Dienstleistungen ausdrücken.<sup>373</sup> Der Samen für eine solche Transformation sei bereits gesät, oft in lokalen Gemeinschaftsinitiativen oder Sozialunternehmen. Jackson nennt hier einige Beispiele, wie etwa regionale Bauernmärkte oder Reparaturdienste, die sich allesamt im Konzept der Wf4.0 wiederfinden.

## 7.4 Rekrutierungspotenziale ausbauen

Mit harten Standortfaktoren können sich die Kommunen kaum noch gegenseitig ausstechen. Zugleich wird es gegenwärtig immer schwieriger qualifiziertes Personal zu rekrutieren. Das bremst die lokale Wirtschaft. Die sogenannten „weichen“ Standortfaktoren wurden oft belächelt. Heute können sie entscheidend sein.

Für hoch qualifizierte Menschen, die sich ihren Arbeitsort aussuchen können, sind nicht nur Kindergärten und Kultur von Interesse. Relevant ist auch, was sich in einer Stadt tut. Wie engagiert und vernetzt sind die Menschen? Wichtig ist auch die Stimmung und der soziale Zusammenhalt. Die Initiativen der Wf4.0 zeigen: Hier passiert was! Hier sind Menschen, die sich mit ihrer Stadt identifizieren. Kooperative Wirtschaftsformen praktizieren im Moment vor allem die besonders gut qualifizierten Bürger. Hier werden Unternehmen mit ihren Rekrutierungsstrategien eher Erfolg haben.

---

<sup>372</sup> Sachs, Wolfgang (2015): Suffizienz. Umriss einer Ökonomie des Genug, in: UmweltWirtschaftsForum, (DOI 10.1007/s00550-015-0350-y)

<sup>373</sup> Jackson, Tim (2017): Wohlstand ohne Wachstum. München, S. 210. Der Autor belegt diese Einschätzung mehreren Quellen.



Manche Zusammenhänge werden erst bei näherer Betrachtung deutlich. Beispielsweise kann das Handwerk RepairCafés als Teil ihrer Rekrutierungsstrategie nutzen. Schon heute versuchen Elektrobetriebe, etwa in schulischen RepairCafés, Nachwuchs anzuheuern.

## 7.5 Wf4.0 versus Rechtspopulismus

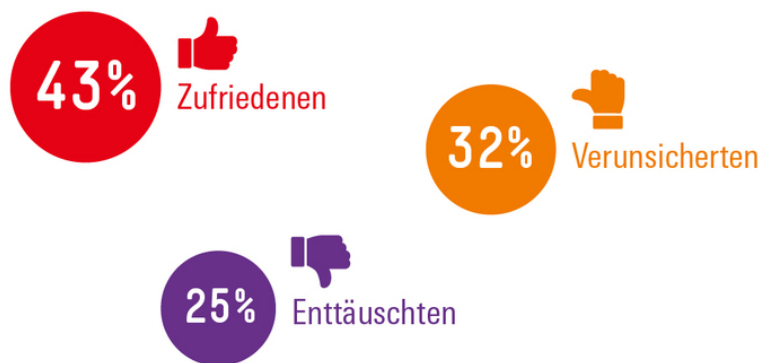
Nationalisten wie Frauke Petry, Marine Le Pen, Geert Wilders oder Alexander Gauland predigen Abschottung und das Gegeneinander der Völker und Volksgruppen. Treiber für den Nationalismus in der Europäischen Union sind nicht zuletzt Arbeitslosigkeit, schlechte Bezahlung, prekäre Beschäftigung, befristete Arbeitsverhältnisse sowie ungleiche Bildungschancen. Maßgeblich ist wohl auch die empfundene Zunahme der Ungleichheit.

### Verunsicherung oder Enttäuschung

Knapp 60 Prozent der wahlberechtigten Bevölkerung hat ein Bild von Gesellschaft und Politik, das von Verunsicherung oder Enttäuschung geprägt ist. In diesen Gruppen haben die Volksparteien stark an Zuspruch verloren.<sup>374</sup>

### Die Mehrheit ist unzufrieden

Von den Wahlberechtigten gehören zu den ...



Quelle: Müller-Hilmer, Gagné 2018 Grafik zum Download: [bit.do/impuls1061](https://bit.do/impuls1061)

Hans Böckler  
Stiftung

**Abbildung 7: Die meisten Bundesbürger fühlen sich durch Globalisierung und Digitalisierung eher verunsichert. Ein Viertel ist enttäuscht von der Politik. Gefühle von Ohnmacht, Frustration und Enttäuschung haben insgesamt zugenommen, trotz Wirtschaftswachstum. Die Strategien der Wf4.0 können dem entgegenwirken.**

Wirtschaftliche Krisen und Migranten werden als Konkurrenten um Jobs und Wohnungen wahrgenommen – zu den Konkurrenten zählt auch die Zuwanderung aus EU-Ländern.

Flankiert werden diese Empfindungen und Einschätzungen durch den fortdauernden Trend der Individualisierung. Der Wettbewerbsdruck zwischen Individuen befördert

<sup>374</sup> Rita Müller-Hilmer, Jérémie Gagné: [Was verbindet, was trennt die Deutschen?](#) (pdf) Forschungsförderungs-Report der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 2, Februar 2018

Egoismus und wirkt sich negativ auf Zusammengehörigkeitsgefühl und sozialen Zusammenhalt aus.

Wird die persönliche Situation als unsicher empfunden und herrscht der Eindruck vor, von der Gesellschaft nicht gut behandelt zu werden, ist die Empfänglichkeit für Aus- und Abgrenzung besonders hoch. Man sucht nach Gründen und Schuld Faktoren für die persönliche Situation.

Viele Anhänger von nationalistischen Bewegungen fühlen sich von der Gesellschaft schlecht behandelt, fürchten Globalisierung, Fremdbestimmung und Migration. Von den großen Parteien sind sie enttäuscht. Mächtige Konzerne und Lobbyisten scheinen mehr Einfluss zu haben, als die Wählerinnen und Wähler.

Es dominiert ein Gefühl der Ohnmacht gegen die „da oben“. Die politischen Antworten, etwa der Mindestlohn, um die als misslich empfundene soziale Lage zu verbessern, haben die Stimmung offenbar nicht verbessert. Womöglich sind die politischen Antworten zu komplex um der einfachen Botschaft, die Migranten und „Bürokraten in Brüssel“ sind Schuld, zu begegnen.

### **Selbstwirksamkeit**

Der Bürgermeister von Seoul hat das Teilen und Tauschen zur stadtpolitischen Leitstrategie erhoben, nicht nur um die Nachhaltige Entwicklung der Stadt zu fördern, sondern auch, um etwas gegen die extrem hohe Selbstmordrate zu unternehmen.<sup>375</sup>

Menschen erfahren durch ihre Mitwirkung an Projekten der Wf4.o Selbstwirksamkeit. Das heißt, sie stärken die Überzeugung, auch in schwierigen Situationen Herausforderungen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen zu können. Konkrete Projekte und überschaubare Aktivitäten bringen den Eindruck mit sich, etwas mit Erfolg abschließen zu können. Sie vermitteln das Gefühl, etwas geschafft zu haben.

Geprägt wurde der Begriff „Selbstwirksamkeit“ von dem amerikanischen Psychologen Albert Bandura. Seine wesentliche Erkenntnis: Menschen beginnen meistens nur dann eine Handlung, wenn sie davon überzeugt sind, dass sie diese Handlung auch tatsächlich erfolgreich ausführen können. Mangelt es an dieser, wird die Herausforderung meist nicht angenommen. Das hängt nicht davon ab, ob die Person tatsächlich zur Ausführung in der Lage ist.<sup>376</sup>

Je unübersichtlicher die Welt wird desto mehr sucht der Menschen das Vertraute. Es überrascht daher nicht, dass der Begriff „Heimat“ (s. S. 87) wieder populär ist. Das Konzept der Wf4.o kann das Gefühl von Vertrautheit stärken, wirken dessen Maßnahmen doch eben ganz konkret vor Ort.

Teilen, Tauschen, Verschenken, Kooperieren, Selbsthilfe all dies stärkt das Gemeinschaftsgefühl, den sozialen Zusammenhalt. Die Menschen kommen sich viel näher als gewöhnlich. Egal was man teilt, ob Ressourcen, Produkte oder Räume, die Menschen kommen miteinander in Kontakt, das Zugehörigkeitsgefühl wird gestärkt, man ist Mitglied einer Gemeinschaft.

---

<sup>375</sup> Bonnert, Erich (2015): Seoul ist Koreas Hauptstadt des Teilens (18.9.2015); Die Aussage zur Selbstmordrate fiel in einer Arte Dokumentation

<sup>376</sup> Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84, 191-215.

### **Lokalpatriotismus statt Rechtspopulismus**

Und so ist der Kampf gegen nationalistische Bewegungen neben vielen anderen ein weiteres Argument für die Umsetzung der Wf4.0-Konzeption. Gegenseitige Hilfe, sozialer Zusammenhalt und Kooperation, das mögen irrelevante Begriffe sein, für kühle Ökonomen. Doch wenn Nationalismus die freiheitliche Wirtschaftsordnung zu unterwandern droht, dann sind all diejenigen Strategien wirtschaftsrelevant, die den Rechtspopulisten die Argumente nehmen.

Zudem fördert es das Wohlbefinden der Bürgerinnen und Bürger, wenn sie sich in ihrer Heimat wohl fühlen, wenn sie sich ihr verbunden fühlen und besonders, wenn sie stolz auf etwas bestimmtes in ihrem Dorf oder ihrer Stadt sind. Häufig übernehmen diese Funktion Baudenkmäler oder kulturelle Institutionen. Aber auch bestimmte Wirtschaftszweige oder Unternehmen können die Menschen so etwas wie Lokalpatriotismus empfinden lassen. Mithin lassen sich Dinge kreieren, auf die Menschen stolz sind. Das können Lebkuchen, Würstchen oder Vogeluhren sein, kann aber auch viel weiter gehen. Im Modellstandort Osnabrück hat sich gezeigt, gibt es dutzende Produkte, die nur einem Bruchteil der Bevölkerung bekannt sind. Sie bekannt zu machen ist, so weit hergeholt es zunächst klingt, nicht nur für die betroffenen Unternehmen dienlich, sondern auch zur Linderung rechtspopulistischer Tendenzen.

## **7.6 Heimat**

Interessant im Kontext der Wf4.0 ist der Gesellschaftsdiskurs über „Heimat“. Es ist kaum zu übersehen, dass dem bis vor Kurzem eher verstaubt wirkenden Begriff eine beachtliche Popularität widerfährt. Stellvertretend sei hier auf eine Themenausgabe von Spiegel Wissen verwiesen –<sup>377</sup> Titel „Heimat: Annäherung an ein schwieriges Gefühl“.

Demnach gibt es ein neues Heimatbewusstsein. Doch was ist Heimat? Manche denken dabei an wunderschöne Natur und hübsche Fachwerkhäuser, Trachten und Folklore oder auch kulinarische Traditionen. Ebenso können familiäre Verbundenheit und sozialer Zusammenhalt und regionale Zugehörigkeit eine Rolle spielen. Heimat lässt sich nicht klar definieren, wird aber wohl alle benannten Aspekte in unterschiedlicher Ausprägung beinhalten.

Heimatgefühle sind gewissermaßen Nährboden der Wirtschaftsförderung 4.0. Die Wf4.0 befördert aber auch umgekehrt das Gefühl heimatlicher Verbundenheit: Ob lokales Produkt, nachbarschaftliche Dienstleistung oder Tauschgeschäft, in jedem Fall treten Menschen miteinander in Kontakt. Sie fühlen sich dann eher zu Haus und identifizieren sie sich mit der Stadt oder ihrer Region. Und dort wo sich Menschen zu Hause fühlen, möchten Sie gerne arbeiten, dort möchten Sie gerne hinziehen, dort findet sich qualifiziertes Personal.

Wenn sich Menschen gut aufgehoben fühlen in ihrer Stadt, dann sind Sie an sozialem Zusammenhalt interessiert, an Austausch und Kooperation. Sie haben ein „Wir-

---

<sup>377</sup> Spiegel Wissen 6/2017

Gefühl“. Glück hat eine Stadt, wenn Menschen dorthin ziehen und sagen: „das ist meine Wahlheimat.“

Betrachtet man die verschiedenen Assoziationen von Heimat ergeben sich viele Überschneidungen zu den Geschäftsmodellen der Wf4.o. Das gilt beispielsweise für den Wochenmarkt mit seinen regionalen Produkten. Dort gehen Menschen gerne einkaufen und können sich mit den Landwirten, Metzgern und Bäckern direkt austauschen. So etwas war mal eine Selbstverständlichkeit und hat heute den Charakter heimatlicher Exotik.

Eltern fahren gerne mit ihren Kindern zum nächstgelegenen Hof, den man seinen Kindern noch vorzeigen kann, der verschiedene Gemüsesorten anbaut und Tiere hält. Das gibt es noch. CSA-Höfe<sup>378</sup> zum Beispiel, bieten gleichermaßen Vielfalt, Zugehörigkeit („das gehört auch uns“) und lokalen Bezug.

Wf4.o setzt sich für eine Renaissance des Handwerks ein. Möchte die Menschen dazu animieren statt bei der seelenlosen Back-Factory das etwas teurere Knusperbrot vom lokalen Produzenten zu wählen, mehr auf Qualität statt auf Quantität zu setzen. Wf4.o möchte Milchbauern dazu ermuntern eine Genossenschaft aufzubauen und selbst Käse und Joghurt zu produzieren. Und warum sollte innovative Wirtschaftsförderung nicht auch für zottelige Galloway-Rinder auf saftigen Wiesen werben?

Wf4.o setzt sich dafür ein, dass der Begriff Heimat nicht von Nationalisten okkupiert wird. Diese verwenden Heimat als Kampfbegriff gegen alles fremde, andersartige. Wf4.o wendet sich gegen die unselige Verklärung von Natur und Gemeinschaft.



Abbildung 8: Titel der Ausgabe 6/2016 von Der Spiegel Wissen zum Thema Heimat

## 7.7 Vom ich zum wir

Mit wachsendem Wohlstand sind die Gesellschaften der Industrienationen nicht nur reicher geworden. Auch die Einsamkeit nahm zu. Die Zahl derjenigen, die sich in

<sup>378</sup> Community Supported Agriculture (Solidarischen Landwirtschaft)

schwierigen Zeiten auf nahestehende Personen verlassen können, geht zurück. Robert Putnam, Politikwissenschaftler in Havard, hat das Phänomen in zahlreichen Studien untersucht. In seinem viel beachteten Buch „Bowling Alone“ beschreibt er am Beispiel von Freizeitbeschäftigungen, wie Gemeinsinn und Engagement erodieren. Zwar wurde Bowling in den USA zunehmend beliebter, aber die Menschen spielten immer weniger in Teams – der Rückgang lag bei 40 Prozent. Putnam spricht von einer sozialen Umweltkatastrophe.<sup>379</sup> Diskussionen, gegenseitiger Austausch von Gedanken und Sorgen, kritische Reflexion, all das findet nach seiner Beobachtung immer weniger statt. Die *Individualisierung der Gesellschaft*, die zu den wichtigsten Errungenschaften der Moderne zählt, lässt auf der anderen Seite das Gemeinwesen verarmen.

Vereinzelung und *schwindender Zusammenhalt* setzen nicht nur die Grundlagen der Demokratie unter Druck. Sie schmälern auch die Lebensqualität und die Chance auf ein würdevolles Leben. Immer wieder kommt es vor, dass Menschen in ihrer Wohnung sterben und erst Wochen später aufgefunden werden. Solche Ereignisse zeigen: *Wenn eine Gesellschaft gegenseitiges Helfen und Kooperieren nach und nach verlernt hat*, macht sich das in Krisensituationen dramatisch bemerkbar. Viele Menschen haben in Notlagen nur noch die Behörden als Ansprechpartner.

Die Wf4.o legt besonderen Wert darauf, Menschen aus verschiedenen Bereichen ins Gespräch zu bringen und zu gemeinsamer Aktivität zu veranlassen. Das hat wichtige positive Rückwirkungen auf eine vertrauensbildende und kooperationsfördernde Kultur in der Region, so Putnam. Er meint, *dass funktionierende Gemeinschaften der entscheidende Wohlfühlfaktor* sind und auch ein Mittel der Gesundheitsförderung. Ohnehin ist die Gemeinschaft und ihr Sozialkapital eine der wichtigsten Eigenschaften der Wf4.o.

Der Trend zum Teilen, Tauschen und Kooperieren könnte einen gesellschaftlichen Wandel zu mehr Gemeinsinn in Bewegung setzen, eine Transformation vom „Ich“ zum „Wir“.<sup>380</sup> Ob es sich nun um Ressourcen, Produkte oder Räume handelt, wenn wir diese Dinge teilen, können wir eine nachhaltige Wirtschaftsform aufbauen und das Teilen zu einer neuen Lebensform machen. Dabei kommen die Menschen miteinander in Kontakt – näher und anders als gewöhnlich, denn es ergeben sich neue Schnittstellen. Sie locken den Einzelnen aus seiner Kapsel. So wächst zugleich das Zugehörigkeitsgefühl, man fühlt sich als Mitglied einer Gemeinschaft. Das schafft Hilfsbereitschaft, Sorge, Rücksichtnahme.

Die Wf4.o erkennt, dass Kooperationsprobleme nicht zuletzt Kommunikationsprobleme sind. Sie *fördert soziale Netzwerke und Informationsaustausch*. Sie stärkt damit die Vertrauenswürdigkeit und Berechenbarkeit möglicher Partner. Die Menschen wollen das Gefühl haben, dass ihr guter Wille nicht ausgenutzt wird. Hierfür bieten Vereine, Verbände, Bürgerinitiativen und Kirchengemeinden schon heute die Voraussetzungen. Je besser es der Wf4.o gelingt, das Gemeinschaftsgefühl zu stärken, desto erfolgreicher vermag eine Region auf neue wirtschaftliche Chancen zu

---

<sup>379</sup> Putnam, Robert D. (2000): Bowling Alone. New York

<sup>380</sup> Botsman, Rachel / Rogers, Roo (2011): What's Mine is Yours. How collaborative consumption is changing the way of live. London



reagieren. Die Bürgerinnen und Bürger sind zufriedener mit den lokalen Behörden, wenn diese sich objektiv stärker an ihren Wünschen orientieren.



**Abbildung 9: Die Wirtschaftsförderung 4.0 stärkt den sozialen Zusammenhalt. Beim Teilen und Kooperieren kommen sich die Menschen näher als gewöhnlich, es entstehen neue Kontakte und Netzwerke. Fast schon legendär geschieht das im Waschsalon-Café „Brainwash“. Foto: DatR\_by\_cleanicum\_pixelio.de**

## 7.8 Kollaborative Subsidiarität

Es mag wohl sein, dass sich der Mensch als Individuum in der Masse tendenziell egoistisch verhält. Wie uns die Ökonomen Smith und Hayek gelehrt haben, ist das auch gar nicht schlimm, denn vom selbstbezogenen Streben des Einzelnen profitiert die ganze Gesellschaft. Inwiefern das wirtschaftliche Engagement staatlich reglementiert und gelenkt werden sollte, diese Frage ist politisch umstritten und wird es immer bleiben. Eine unbestrittene Tatsache ist hingegen, dass die Menschen in überschaubaren Gruppen, gegenüber Nachbarn und Bekannten mitfühlend und hilfsbereit sein können. Hilfsbereit sind sie sogar gegenüber fremden Personen, mitunter riskieren Menschen ihr Leben, um einem Unbekannten zu helfen.

Eben weil Menschen bereit sind, einander zu vertrauen und auf das Gemeinwohl achten, wenn auch in einem abgesteckten Rahmen, funktionieren die verschiedenen Geschäftsfelder der Wf4.0 schon heute. Bei der kooperativen Landwirtschaft akzeptieren die Mitglieder Missernten und tragen die Verluste. Menschen investieren in genossenschaftliche Unternehmungen, selbst wenn die Rendite marginal ist. Auch das Regionalgeld funktioniert nur, weil die Beteiligten den wirtschaftlichen Nutzen

für die Region erkennen und nicht allein auf den persönlichen Vorteil bedacht sind. Manches würde ohne diese Motivation unerschwinglich, beispielsweise Wikipedia. Bekämen die Jugendtrainer von Fußballmannschaften einen angemessenen Stundensatz, könnten sich vermutlich nur noch wohlhabende Bürger eine Mitgliedschaft leisten.

Doch die Wf4.o basiert gleichwohl nicht allein auf Selbstlosigkeit. Ebenso ist der Nutzenmaximierer Träger der regionalen Renaissance. Das offenbart sich nicht zuletzt beim CarSharing. Leitmotiv der Mitglieder ist meist die Kostenersparnis.

## 7.9 Emanzipation der ökonomischen Subsidiarität

Letztlich wirkt die Wf4.o auf eine Re-Regionalisierung der Produktions- und Konsumtionsstrukturen hin. Ziel ist jedoch nicht die möglichst vollständige Selbstversorgung, auch „Subsistenz“ genannt. Als Leitbild taugt eher die „Subsidiarität“. Sie zielt auf Selbstbestimmung, Eigenverantwortung und Hilfe zur Selbsthilfe. Ihr Grundsatz lautet: Eine Regelung auf höherer Ebene ist nicht erforderlich, wann immer etwas auf unterer Ebene besser oder gleich gut geregelt werden kann. Im Ökonomischen gilt entsprechend, dass Güter im Nah-Raum hergestellt werden, wann immer dies praktisch möglich und ökonomisch sinnvoll ist.<sup>381</sup>

Schon Keynes vertrat diese Einsicht. Der freie Waren- und Kapitalverkehr ist demnach nicht automatisch zum Wohle aller. Besser sollten Produzenten und Endverbraucher, wann immer dies sinnvoll und möglich ist, ein und demselben Wirtschaftsraum angehören. Keynes bezweifelte nicht, dass der Handel mit Gewürzen, Bananen, Öl, Zink und dergleichen sinnvoll ist. Die überwiegende Anzahl der Produkte können die Länder allerdings selbst herstellen. Beeindruckend ist, dass Keynes bereits 1933 von Suffizienz sprach. Nationale Suffizienz hat aus seiner Sicht gegenüber der Arbeitsteilung den Vorteil, dass sie größere gesellschaftspolitische Handlungsspielräume ermöglicht. Länder und letztlich auch Kommunen und Regionen sind politisch selbstständiger, wenn sie nicht ständig die Abwanderung von Kapital und Arbeitsplätzen ins Ausland befürchten müssen.<sup>382</sup>

Seit Jahrzehnten ist es selbstverständlich, dass die Produktion selbst einfachster Lebensmittel über viele Nationen verteilt ist. Der wichtige Grund ist die extreme Verteilung der Produktion auf verschiedene Hersteller. Dieser Prozess hat sich kontinuierlich verschärft. Niemand verwundert es noch, dass die Herstellung einer Lasagne über zahlreiche Nationen verteilt ist. Problematisch daran ist, dass Arbeitsplätze vor Ort verloren gingen.

Und die Städte sind abhängig geworden. Selbst einfachste Produkte können sie nicht mehr ausreichend selbst herstellen. Und sie sind oftmals abhängig von wenigen, großen Unternehmen geworden und deren Gewerbesteuern. Die Entwicklung der Unternehmen steht und fällt nicht selten mit dem Export und der weltweiten Konjunktur.

---

<sup>381</sup> Loske, Reinhard (2014): Neue Formen kooperativen Wirtschaftens als Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung, in: Leviathan 3/2014, S. 477.

<sup>382</sup> Keynes, John, Maynard (1933): National Self-Sufficiency. The Yale Review, 22(4), 755-769., zitiert nach: Schütz, Bernhard (2015): Erholung und Reform – Mit Keynes aus der Beschäftigungskrise, in: WISO 2/2015

Die strategische Ausrichtung der Wf4.o wirkt diesem Wachstumsdrang durch die Förderung von Regionalvermarktung und kurzen Wertschöpfungsketten entgegen.

Ein wichtiger Treiber für kooperative Wirtschaftsformen ist das unbezahlte Engagement, das auch als Freiwilligenarbeit bezeichnet wird. Verschiedene Umfragen lassen den Schluss zu, dass Menschen, die sich unbezahlt ehrenamtlich engagieren, glücklicher sind als ihre Mitmenschen, die ausschließlich bezahlten Tätigkeiten nachgehen. Die Lebenszufriedenheit nimmt sogar zu, je größer das Engagement ausfällt. Die Förderung der Freiwilligenarbeit im Rahmen der WF4.o ist ein Beitrag zum „guten Leben“ in einer Kommune. Förderliche Rahmenbedingungen sind soziale Netzwerke, Freunde, Kultur, Sport, Nachbarschaft, Wohngemeinschaft, ehrenamtliches Engagement, Politik – überall finden sich Faktoren, die Treiber sind für Zusammenhalt und gemeinsame Werte.

Die strukturelle und finanzielle Förderung von Engagement etwa durch eine „Zeitbank“ oder Tauschringe wirkt zugleich als Wohlfahrtsmultiplikator. Eine hauptamtlich finanzierte Arbeitsstunde löst ein Vielfaches an freiwilligen Arbeitsstunden aus.<sup>383</sup> Im Interesse der Wf4.o sind daher auch kürzere Arbeitszeiten, sie schaffen Raum für Gemeinwohlarbeit.

---

<sup>383</sup> Dahm, Daniel / Scherhorn, Gerhard (2008): Urbane Subsistenz. München, S. 145.



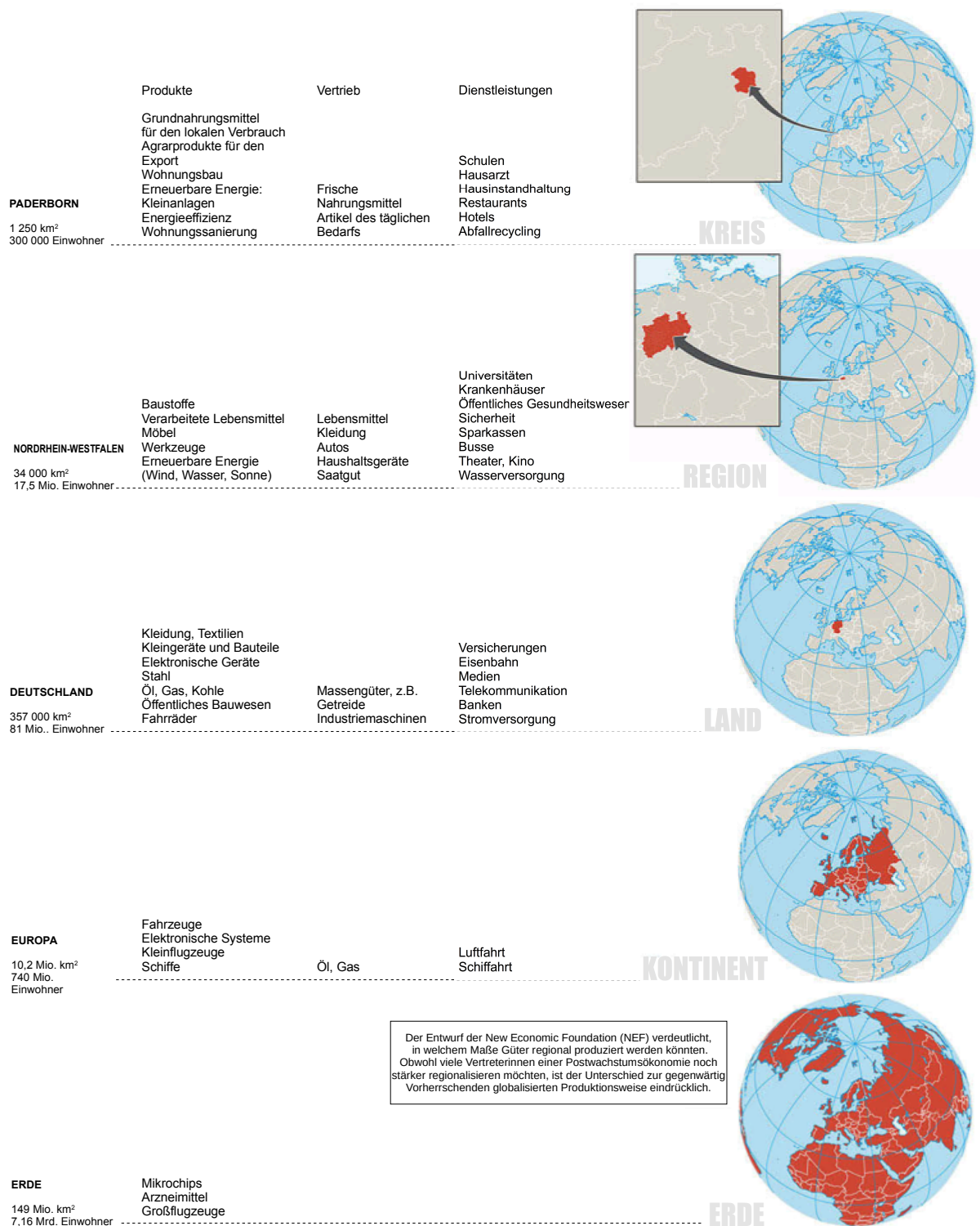


Abbildung 10: Diese Grafik aus dem „Atlas der Globalisierung“ (2015) veranschaulicht sehr gut die Grundidee von Keynes. Der freie Waren- und Kapitalverkehr ist demnach nicht automatisch zum Wohle aller. Besser sollten Produzenten und Endverbraucher, wann immer dies sinnvoll und möglich ist, ein und demselben Wirtschaftsraum angehören. (Quelle: Grafik entliehen aus: Le Monde diplomatique/taz (2015): Atlas der Globalisierung. Berlin, S. 120)

## 8 Überregionale Treiber [AP 1.1]

Welche Faktoren können sich positiv auf die Geschäftsfelder der Wf4.0 auswirken?  
Diesen Fragen gehen die nächsten Kapitel nach.

### 8.1 Faire Unternehmensteuern

Große internationale Konzerne machen Unternehmen, die stärker in der regionalen Wirtschaft verwurzelt sind, massive Konkurrenz. Zugleich zahlen etwa Amazon oder ebay oder Starbucks im Prinzip weniger Steuern als die Kleinunternehmer. Die Großen Player haben die Möglichkeit, ihre Steuern in andere, günstigere Länder zu verlagern. Die kleinen Unternehmen sind im Vergleich dazu sozusagen einer zusätzlichen Mehrbelastung ausgesetzt, weil sie – ganz normal, so wie es sein sollte – Steuern zahlen. Das können durchaus 30-40 Prozent sein.

Die Bundesregierung und die EU diskutieren verschiedene Maßnahmen, um die Steuervermeidung zu erschweren. Das würde auch den regionalen Händlern und Produzenten dienen.<sup>384</sup>

### 8.2 Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur

Die Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur ist Aufgabe der Länder. An dieser Aufgabe wirkt der Bund gemäß [Artikel 91a des Grundgesetzes für die Bundesrepublik Deutschland](#) mit, wenn sie für die Gesamtheit bedeutsam und die Mitwirkung des Bundes zur Verbesserung der Lebensverhältnisse erforderlich ist. Zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur werden folgende Maßnahmen von Bund und Ländern gemeinschaftlich wahrgenommen:

- investive Förderung der gewerblichen Wirtschaft bei Errichtung, Ausbau, Umstellung oder grundlegender Rationalisierung von Gewerbebetrieben,
- investive Förderung der wirtschaftsnahen Infrastruktur, soweit sie unmittelbar für die Entwicklung der regionalen Wirtschaft erforderlich ist,
- nichtinvestive und sonstige Maßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, zur regionalpolitischen Flankierung von Strukturproblemen und zur Unterstützung von regionalen Aktivitäten, soweit sie unmittelbar für die Entwicklung der regionalen Wirtschaft erforderlich sind,
- Evaluierung der Maßnahmen und begleitende regionalpolitische Forschung.<sup>385</sup>

Man kann hierunter ein Art Richtlinie für regionale Wirtschaftsförderung des Bundes verstehen.

Zentraler Baustein der Regionalpolitik der Bundesrepublik, die wesentlich über die einschlägigen EU-Vorgaben bestimmt wird, ist die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW), die 1969 durch Beschluss des

---

<sup>384</sup> vgl.: Die Story: Ab ins Steuerparadies! - Kleinunternehmer wollen auch sparen (WDR, 24.05.17)

<sup>385</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Gemeinschaftsaufgabe\\_Verbesserung\\_der\\_regionalen\\_Wirtschaftsstruktur](https://de.wikipedia.org/wiki/Gemeinschaftsaufgabe_Verbesserung_der_regionalen_Wirtschaftsstruktur)

entsprechenden Gesetzes (GRW-Gesetz) in das Maßnahmenpaket deutscher Wirtschaftspolitik aufgenommen wurde.<sup>386</sup>

Ziel der Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe ist die Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur über

- 1 | „1. Investive Förderung der gewerblichen Wirtschaft bei Errichtung, Ausbau, Umstellung oder grundlegenden Rationalisierung von Gewerbebetrieben,
- 2 | 2. investive Förderung der wirtschaftsnahen Infrastruktur, soweit sie unmittelbar für die Entwicklung der regionalen Wirtschaft erforderlich ist,
- 3 | 3. nichtinvestive und sonstige Maßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, zur regionalpolitischen Flankierung von Strukturproblemen und zur Unterstützung von regionalen Aktivitäten, soweit sie unmittelbar für die Entwicklung der regionalen Wirtschaft erforderlich sind,
- 4 | 4. Evaluierung der Maßnahmen und begleitende regionalpolitische Forschung“<sup>387</sup> und zwar ausdrücklich bezogen auf Gebiete mit erheblichen wirtschaftlichen Strukturproblemen.“

Die Gemeinschaftsaufgabe wird organisiert über einen gemeinsamen Koordinierungsrahmen in dem unter anderem die Fördergebiete festgelegt werden, förderfähige Maßnahmen benannt und Voraussetzungen und Art der Förderung festzuschreiben sind (§ 4, GRWG). Beschlossen wird dieser in einem Koordinierungsausschuss bestehend aus Bundeswirtschafts- und Bundesfinanzminister sowie jeweils einem Landesminister (§ 5, GRWG). Der Bund finanziert die Maßnahmen in jedem Land zur Hälfte (§ 7, GRWG), die Durchführung obliegt den Ländern (§ 6, GRWG).

Im Kontext des grundgesetzlichen Auftrags zur Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse und dem Ziel einer ausgewogenen Raumentwicklung sollen, so der Koordinierungsrahmen, mit der GRW strukturschwache Regionen aktiviert und die Schaffung bzw. Sicherung von hochwertigen und langfristig angelegten Arbeitsplätzen unterstützt werden. Dabei werden u. a. insbesondere die Förderung von KMUs und die Unterstützung ländlicher Räume in den Blick genommen. Die GRW wird von den Ländern ausgeführt, die bspw. die zu fördernden Vorhaben aussuchen und bewilligen und die in denen vom Koordinierungsrahmen abgesteckten Möglichkeiten ihre Förderschwerpunkte selbst wählen können. Zum Fördergebiet ab September 2014 gehören die ostdeutschen Länder sowie mehrere westdeutsche Regionen. Bestimmungen in der GRW wirken über diese hinaus und die GRW entfaltet eine Koordinierungsfunktion gegenüber allen regionalen Wirtschaftsförderinstrumenten in Deutschland.

---

<sup>386</sup> vgl. Koordinierungsrahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ ab 25. August 2017, S. 6-9, 21/22, 29, 33, 109, Gesetz über die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ – GRW-Gesetz (GRWG), insbesondere § 1, § 4-§ 7, nach Koordinierungsrahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ ab 25. August 2017, Anhang 2

<sup>387</sup> Gesetz über die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ – GRW-Gesetz (GRWG), § 1, nach Koordinierungsrahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ ab 25. August 2017, Anhang 2

Im Hinblick auf das Auslaufen des Solidarpakts II mit dem Jahr 2019 wird auf politischer Ebene aktuell an einer Erarbeitung eines neuen bzw. Weiterentwicklung eines gesamtdeutschen Fördersystems zur Unterstützung strukturschwacher Regionen nach dem Solidarpakt gearbeitet. Die einzelnen Förderprogramme sollen weiterentwickelt und in ein Gesamtkonzept aufgenommen werden, eine Differenzierung nach Ost und West nicht mehr stattfinden. Als Bestandteile eines neuen Fördersystems werden u. a. in Erwägung gezogen eine überarbeitete GRW, Innovationsförderungsprogramme und Infrastrukturförderungen. Ein Gutachten von GEFRA und rufis schlägt eine weitere Stärkung der GRW und ein „Drei-Ringe-Modell“ vor, bei dem die GRW und wirtschaftsnahe und explizit auf strukturschwache Regionen bezogene Förderungen den Kern bilden, im mittleren Ring Förderprogramme zu finden sind, die über die strukturschwachen Regionen hinaus gehen können sowie in einem äußeren Ring Förderprogramme angesiedelt sind, die bspw. die Daseinsvorsorge stärken sollen. Im Kontext der Weiterentwicklung der GRW sind insbesondere der Ausbau der Infrastruktur- und Innovationsförderung im Gespräch.<sup>388</sup>

Bestehende Gesetzesvorgaben zur Förderstruktur im Bereich der Wirtschafts- bzw. Regionalpolitik sind für die Etablierung einer Wirtschaftsförderung 4.0 in zweifacher Weise bedeutsam. Zunächst sind bestehende Förderprogramme und Rahmenbedingungen auf ihre Kompatibilität mit einer Förderung der Initiativen bzw. Unternehmen im Sinne der Wf4.0 zu prüfen. Hier gilt es in der Wf4.0-Praxis die Initiativen auf bestehende Fördermöglichkeiten aufmerksam zu machen und bei der Beantragung möglichst zu unterstützen, wenn eine Förderung unter den gegebenen Rahmenbedingungen möglich ist. Wf4.0 unterstützt die Akteure also ganz im Sinne der klassischen Wirtschaftsförderung bei der Suche und Beantragung von Fördermöglichkeiten, unterstützt hierbei aber eben die bisher wenig beachteten innovativen Initiativen, die den Kriterien einer Wf4.0 entsprechen. In einem größeren, nationalen Kontext muss Wirtschaftsförderung 4.0 als politisches Konzept möglichst Rahmenbedingungen vorfinden oder schaffen, die eine effektive Initiativenförderung ermöglichen. Hier gilt es also zunächst, bestehende Förderprogramme auf ihre Kompatibilität zur Wf4.0 hin zu überprüfen. Gefragt wird hier also nach der „Wf4.0-Fähigkeit“ *bisheriger Förderprogramme*. Denkbar ist etwa, dass Förderbedingungen und –maßnahmen an der Beschaffenheit der Initiativen vorbeigehen, etwa wenn Förderprogramme konventionelle Gewinnerzielungsabsicht unterstellen. Bestehende Förderprogramme sind hier ggf. anzupassen oder neue zu erstellen. Denkbar ist auch, die Verbreitung der Wf4.0 als kommunale Förderinstitution selbst, mit einem Bundesförderprogramm systematisch zu forcieren.

Eine Änderung der GRW im Sinne der Wf4.0 hat der Bund bereits auf den Weg gebracht. Er hat die Förderung der Errichtung und Ausstattung von FabLabs, Maker Spaces oder InnovationsLabs in den Förderkatalog der GRW-Wirtschaftsförderung aufgenommen (BMWi 2017).<sup>389</sup>

---

<sup>388</sup> vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). 2017. Fortschrittsbericht der Bundesregierung zur Weiterentwicklung eines gesamtdeutschen Fördersystems für strukturschwache Regionen ab 2020. September 2017. Berlin.

<sup>389</sup> BMWi (2017): Bekanntmachung des Koordinierungsausschusses der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“: Koordinierungsrahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ ab 25. August 2017. Bundesanzeiger\_BAnz AT 05.10.2017 B1, S. 33

### 8.3 Ökonomie mit rechtem Maß für Umweltschutz und Menschlichkeit

Das Konzept der Wf4.0 rückt den Menschen in den Mittelpunkt. Die Wirtschaft hat den Bürgerinnen und Bürgern zu dienen. Das Ziel ist ein gleichermaßen verantwortungsvolles und glückliches Leben. Inwiefern das gelingt, lässt sich allerdings nicht mit dem Bruttoinlandsprodukt messen. Notwendig sind dafür neue Kennzahlen, etwa der Nationale Wohlfahrtsindex, der in Deutschland seit einiger Zeit diskutiert wird. Darüber hinaus sind Finanzmärkte und Freihandel so zu bändigen, dass sie eine sorgsame Verwendung der Ressourcen fördern und mit Klimaschutzzielen vereinbar sind.

#### 8.3.1 Hyperventilierende Finanzmärkte beruhigen

Es besteht kein Zweifel, dass hyperventilierende Finanzmärkte Wirtschaftskrisen auslösen können und den Wachstumsdrang dynamisieren. Zahlreiche Bewegungen, wie Attac und Occupy, sowie unzählige Experten raten dazu, den Kapitalmarkt stärker als bisher zu regulieren.<sup>390</sup> Und in der Tat hat die Europäische Union bereits viele Beschlüsse gefasst, um die Geldwirtschaft zu zähmen. Für den Laien ist kaum nachvollziehbar, wie effektiv und weitreichend diese Reformen sind. Beispielsweise müssen die Banken mehr Eigenkapital vorhalten als bisher. Für die großen Geldhäuser liegt die Vorgabe bei zehn Prozent ab dem Jahr 2019. Manche Experten meinen, es sollten mindestens 20 bis 30 Prozent sein.<sup>391</sup> In der Tendenz bleibt der Eindruck zurück, dass sich die Staatschefs der EU nicht sehr weit vorgewagt haben.

Der Kapitalmarkt ist inzwischen unfassbar kompliziert. Nur noch Experten kennen sich mit den verschiedenen Produkten aus. Die Unübersichtlichkeit macht Krisen wahrscheinlicher und erschwert die politische Steuerung. Auch die Anleger sind verunsichert. Die Leitzinsen der Amerikanischen und Europäischen Zentralbanken liegen schon seit vielen Jahren bei nahe null Prozent. Dennoch investieren die Unternehmen wenig, das Wachstum ist allenfalls moderat. Zugleich können die Renten-, Bauspar- und Lebensversicherungen kaum noch die garantierten Zinsen aufrechterhalten. Und so sind auch Normalbürger verunsichert, selbst wenn sie keine Aktien besitzen.

Zahlreiche Reformvorschläge liegen auf dem Tisch, die geeignet wären, den Geldmarkt so zu gestalten, dass die reale Wirtschaft wieder in den Fokus rückt: Vollgeld, Schuldenbremse für Banken, hohe Eigenkapitalquote, Begrenzung der Bankengröße und des Kredithebels, bankenfinanzierter Abwicklungsfonds und vieles mehr. Viele Bücher befassen sich mit dieser Thematik.

In dieser Gemengelage soll dieser Bericht nicht den Eindruck wecken, die komplexen Wirkmechanismen der Geldwirtschaft ließen sich mit ein paar simplen Maßnahmen steuern. Doch einfache Fragen sind gleichwohl zulässig, zum Beispiel: Wem nutzt das Treiben der Investoren eigentlich? Das ärmste Drittel der Bevölkerung profitiert offenbar nicht, umso mehr das reichste Zehntel, das eigentlich nicht noch mehr Geld braucht. Eine Ökonomie der Menschlichkeit sucht nach Möglichkeiten, schwere

---

<sup>390</sup> Beispielsweise Naomi Klein, Wolfgang Streeck und Tomáš Sedláček

<sup>391</sup> [www.dw.com](http://www.dw.com): Die Schwächen der Regulierung (5.3.2014), hier fordert Martin Hellwig eine Eigenkapitalquote von bis zu 30 Prozent

Wirtschaftskrisen zu vermeiden, denn die Leidtragenden sind die Einkommensarmen.

Es geht schlichtweg darum, dass das Geld dem Menschen dient, auch den zukünftigen Generationen. Notwendig sind dafür mehr Transparenz, wenige, übersichtliche Finanzprodukte und klare Regeln. Als Maßstab können die gesetzlichen Bestimmungen dienen, wie sie in den 1980er Jahren üblich waren. Einen Großteil der Finanzprodukte gäbe es dann wohl nicht mehr. Vielleicht würden die Banken sich wieder auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und Geld an Unternehmen verleihen, die reale Werte schaffen. Ziel ist also nicht ein fiktives Regulierungskonzept, sondern eine Rückbesinnung auf alte Werte und Regeln.

Eine simple Botschaft hat die „Robinhood-Steuer“. Sie ist eine Art Umsatzsteuer für Transaktionen am Finanzmarkt, deren Einnahmen für Klimaschutz oder für bedürftige Menschen verwendet werden könnten. Zudem soll die Minibesteuerung Finanzmarktspekulationen unattraktiver machen und damit Investitionen wieder vermehrt in die Realwirtschaft lenken. Die Robinhood-Steuer könnte Deutschland, je nach Ausgestaltung, 19 bis 45 Milliarden Euro im Jahr einbringen. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW). Die Berechnung basiert auf dem Modell der EU-Kommission. Es sieht vor, den Anbieter wie den Erwerber einer Aktie oder Anleihe mit einem Steuersatz von je 0,1 Prozent des Kaufpreises zu belegen. Bei Derivaten beträgt der Satz 0,01 Prozent.<sup>392</sup> Das klingt nicht viel für den Normalbürger. Doch der Effekt wäre womöglich beträchtlich. Der Hochfrequenzhandel würde sich kaum noch lohnen. Schon allein das spricht für die Robinhood-Steuer. Dass es hierzu nach wie vor keinen Beschluss gibt, legt die Vermutung nahe, dass die Steuer sehr wirkungsvoll sein könnte. Dass sie kommt, dafür kämpfen seit einigen Jahren viele Menschen innerhalb von EU-Gremien. An der Basis machen zahlreiche Initiativen Druck.

Im Herbst 2019 hat der Bundesfinanzminister Olaf Scholz (SPD) angekündigt, man wolle dem demnächst eine Steuer zwischen 0,2 und 0,3 Prozent von allen Umsätzen mit Aktien erheben. Wer also für 20 000 Euro Dax-Papiere kauft, würde dann zwischen 40 und 60 Euro an den Finanzminister abgeben müssen – zusätzlich zu den Kosten für Bank, Broker und Depot. Bis zu 1,4 Milliarden Euro soll die Steuer auf Börsengeschäfte ab 2021 einbringen, um die ebenfalls im Herbst 2019 beschlossene Grundrente in Teilen zu finanzieren.<sup>393</sup>

Das ist offensichtlich weit entfernt von den Berechnungen des DIW Forderungen und den politischen Forderungen, aber ein Schritt in Richtung zu mehr Regulierung der Finanzmärkte.

### 8.3.2 Regeln für den Freihandel

Freihandel an sich ist erst einmal eine gute Sache, wenn er die Interessen der Bürgerinnen und Bürger zur Grundlage hat. Wenn für ein Freihandelsabkommen

---

<sup>392</sup> Schäfer, Dorothea (2015): Fiskalische und ökonomische Auswirkungen einer eingeschränkten Finanztransaktionssteuer. DIW-Gutachten im Auftrag der SPD-Bundestagsfraktion; Hulverscheidt, Claus (2014): Große Geldmaschine, in: Süddeutsche Zeitung (9.3.2014)

<sup>393</sup> Csizi, Veronika (2019): So will Olaf Scholz Aktienkäufe belasten, [www.tagesspiegel.de](https://www.tagesspiegel.de) (14.11.2019)

Standards vereinheitlicht werden sollen, dann würde ein einfacher Grundsatz bei den Verhandlungen hilfreich sein: Der höchste Standard gilt für alle. Beschließt ein Partner anspruchsvollere Standards, muss der Handelspartner mitziehen, um weiter seine Waren einführen zu dürfen. Bei manchen Freihandelsabkommen, wie etwa dem geplanten TTIP zwischen der EU und den USA, war es eher umgekehrt angedacht. Meist einigen sich die Verhandlungspartner auf den schlechteren Standard. Ihn anheben darf ein Partner nur mit Zustimmung des anderen.

Wenn man bedenkt, dass die Sozial- und Umweltstandards der WTO nur sehr schwach entwickelt waren und die WTO selbst derweil zunehmend an Relevanz verliert, sind die gegenwärtigen Entwicklungen in Hinblick auf Klimaschutz und nachhaltiges Wirtschaften sehr ernüchternd. Die neuen Freihandelsabkommen der letzten Jahre ignorieren den Rahmen der der WTO und unterwandern zumeist viele Sozial- und Umweltstandards der EU.

Das immer Sommer 2019 abgeschlossene Mercosur-Abkommen etwa, wird von Landwirten und Umweltverbänden stark kritisiert. Die Europäische Union hat es mit dem südamerikanischen Wirtschaftsblock Brasilien, Argentinien, Uruguay und Paraguay ausgehandelt. Aufeinander treffen ungleiche Anforderungen bei Umwelt- und Klimaschutz, beim Einsatz von Antibiotika und beim Pflanzenschutz. Aber nicht nur deswegen kann etwa Argentinien günstiger Rinder aufziehen. Es gibt keine Platzprobleme wie in Deutschland, Weidehaltung ist im großen Stil möglich und das setzt die hiesigen Höfe mit Rindern unter Druck. Viele Betriebe werden dem Vernehmen nach schließen. Ein gewünschter Effekt im Sinne Nahversorgung und Wf4.0 ist das nicht.

In der Tendenz sind die zuletzt geschlossenen Freihandelsabkommen mit der Idee der Wf4.0 nicht vereinbar. Daher gilt: Besser kein Abkommen als ein schlechtes. Durch die Globalisierung gibt es mehr Handel zwischen den Ländern und Kontinenten als je zuvor. Warum muss es eigentlich noch mehr sein? Diese Frage beantworten diejenigen, den Welthandel noch stärker zu dynamisieren wünschen mit dem Hinweis, dieser bringe mehr Wohlstand. Der Gedanke dahinter: Mehr Handel sorgt für mehr Wettbewerb, viele Waren werden noch günstiger produziert. Und wenn etwa ein Fernseher billiger wird, haben die Menschen Geld übrig und können sie beispielsweise ein größeres Gerät kaufen oder einen zweiten.

Nun ist es so, dass das subjektive Wohlbefinden der Bundesbürger seit den 1970er Jahren nicht mehr zunimmt, obgleich sich der materielle Wohlstand seither verdreifacht hat. Man kann getrost davon ausgehen, dass es den Menschen nicht besser geht, wenn sie noch mehr Dinge kaufen können,

Es stellt sich die Frage, ob Deutschland mehr Wohlstand, oder mehr Verteilungsgerechtigkeit benötigt. Denn beim ärmsten Drittel der Nation würde sich etwas mehr finanzielle Sicherheit durchaus positiv bemerkbar machen. Im Gegenteil nimmt die Ungleichheit eher zu als ab, trotz Wachstum und Freihandel.<sup>394</sup>

Im Sinne der Wf4.0 wäre es, wenn Handelsabkommen Klimaschutz und den sorgsamen Umgang mit Ressourcen befördern. Notwendig sind gemeinsame

---

<sup>394</sup> Butterwegge, Christoph (2015): Der Streit um den Armutsbegriff, in: Soziale Sicherheit 11/2015



Anstrengungen, um Wettbewerbsverzerrungen durch umweltschädliche Subventionen zu verringern. Ebenso gilt es, ein Regelwerk zu entwickeln, das faire Arbeitsbedingungen einfordert. Solange die Welthandelsorganisation dafür kein Mandat hat, können die Länder das mit bilateralen Vereinbarungen festlegen.

Freihandel ist kein Selbstzweck. Betriebswirtschaftlich mag es effektiv sein, Kartoffeln aus Ägypten zu importieren, sozial und ökologisch ist es schädlich. Landwirte geben ihre Betriebe auf, Arbeitsplätze gehen verloren, der Transport schadet dem Klima und das in Form von Kartoffeln importierte Wasser fehlt im Land der Pyramiden. Umgekehrt höhlen die europäischen Billigagrarexporte und Fischfangfreibeuter die Arbeitsmärkte in Afrika aus und der Fleischexport verseucht in Form von Gülle unser Grundwasser.

Der internationale Warenverkehr ist nur für komplexe und regional spezifische Produkte sinnvoll. Es geht nicht darum, dass jedes Land seine eigenen Fernseher und seine eigenen Autos herstellt und die Bürgerinnen und Bürger auf Kaffee und Kakao verzichten. Doch Standards und Zölle abzuschaffen, etwa für den Handel mit Lebensmitteln, ist Wegbereiter für einen Abwärtswettlauf im Ringen um niedrigste Preise. Stattdessen sollten die Länder und Kontinente nur importieren, was sich nicht selbst sinnvoll herstellen lässt im Zeichen einer „Kollaborativen Subsidiarität“ (S. 90). Dieser Grundsatz würde zugleich die wirtschaftliche Entwicklung in Afrika stärken. „Der Markt und der Handel brauchen Grenzen und Regeln. Wo die nicht gegeben sind, führt dies zu Ausbeutung von Mensch und Natur“, meint Entwicklungshilfeminister Gerd Müller (CSU).<sup>395</sup>

### 8.3.3 Das rechte Maß für gutes Wirtschaften

Um zu beurteilen, was ein gutes Leben ausmacht und wie es sich messen lässt, ist unser vermeintliches Wohlstandsmaß, das Bruttosozialprodukt (BIP), nicht geeignet. „Wir können unsere nationale Leistung nicht anhand des Bruttosozialprodukts messen“, hat Robert F. Kennedy bereits 1967 festgestellt. „Es misst alles, außer diejenigen Dinge, die das Leben lebenswert machen.“

Zudem ignoriert die Kennzahl die negativen Auswirkungen unseres Wirtschaftens. Im Gegenteil: Paradoxe Weise lässt Naturzerstörung die Wirtschaft wachsen. Jede Dienstleistung, die in Rechnung gestellt wird, fließt ein in die Messung der Kennzahl. Nach einem Tankerunglück werden viele Rechnungen geschrieben, für Bergungsschiffe, Reinigungsarbeiten, Ärzte und vieles mehr. All das lässt die Wirtschaft wachsen. Heiratet ein Banker seine Putzfrau, schrumpft die Kennzahl, weil sie für ihre Dienstleistung nicht mehr bezahlt wird. Verkürzen Väter ihre Arbeitszeit, weil sie mehr Zeit mit den Kindern verbringen möchten, schrumpft auch dann die Wirtschaft. Denn sie bekommen weniger Lohn und können weniger konsumieren. Die gesamte Sorge- und Pflegearbeit, also ein Großteil der gesamten Arbeit, ist für die Kennzahl völlig irrelevant.

All das ist schon seit den 1970er Jahren bekannt und war Gegenstand vieler Diskussionen, ohne dass sich etwas geändert hätte. Erst mit der Finanzkrise ab 2008 bekam

---

<sup>395</sup> Entwicklungshilfeminister Gerd Müller im Gespräch mit der Süddeutschen Zeitung (24.4.2015), S. 22



die wachstumskritische Bewegung wieder aufwind. Alternative Messkonzepte werden nun intensiv diskutiert. Eines davon ist der Nationale Wohlfahrtsindex (NIW), der seit einigen Jahren bereits parallel erhoben wird, also nicht neu entwickelt werden muss. Der Index ermittelt Naturverbrauch, Einkommensverteilung, Hausarbeit und vieles mehr. Diese ganzheitliche Auswertung kommt für die Zeit zwischen 1999 und 2007 zu dem Ergebnis, dass die deutsche Wirtschaft um drei Prozent geschrumpft ist. Das BIP hingegen legte im selben Zeitraum um sieben Prozent zu. Schleswig-Holstein hingegen wuchs laut NIW um neun Prozent, während das BIP des Bundeslandes quasi Nullwachstum auswies.<sup>396</sup>

Beim Wohlfahrtsindex verschlechtern Abwertungen in den Punkten Luftverschmutzung, Bodenbelastung, Verkehrsunfälle und Einkommensverteilung die Bilanz. In Schleswig-Holstein wirkte sich unter anderem positiv aus, dass viel mehr erneuerbare Energiequellen genutzt werden. Zudem sank der Energieverbrauch deutlich. Dadurch verringerte sich der Beitrag zum Klimawandel, die Luftqualität verbesserte sich. Sodann ist die Einkommensverteilung weniger ungleich als in anderen Regionen. Auch die Kriminalitätsrate sank.

Der Index gibt Politikern ein gewichtiges Entscheidungskriterium an die Hand, um die Wirkung von bestimmten Maßnahmen zu beurteilen. Biogasanlagen können beispielsweise grünen Strom erzeugen und damit zum grünen Wachstum beitragen. Doch Düngemitelesatz, Schädlingsbekämpfung und Wasserverbrauch können sich negativ auf den NWI auswirken. Oder die Elektromobilität, um ein anderes Beispiel zu nennen, würde sich nur positiv auswirken, wenn der Strom erneuerbar erzeugt wird.<sup>397</sup>

Es wäre ganz im Sinne der Wf4.0, würde die Bundesregierung jährlich umfassend über die Entwicklung des NWI berichten – oder einen ähnlichen Indikator, auf dem man sich politisch einigt. Sie kann damit selbst dafür sorgen, die Kennzahl BIP zu relativieren. Das ist ganz einfach. Die Entscheidungsträger müssten dafür den Mut haben, bei jeder Pressekonferenz zum BIP zugleich auf den NWI hinzuweisen. Das tut nicht weh, aber klärt auf und ist Treiber eines sozial-kulturellen Wandels zur Nachhaltigkeit. Man stelle sich vor, nach dem Ende eines Quartals präsentiert der Wirtschaftsminister die neuesten Zahlen und sagt: „Das Bruttoinlandsprodukt ist um 0,7 Prozent gewachsen. Das klingt zunächst erfreulich. Doch zugleich nahm der NWI um 0,5 Prozent ab. Mit dieser Entwicklung können wir nicht zufrieden sein.“

#### 8.3.4 Klimazoll

Es gibt einen ganz einfachen Grund, warum sich Industriebetriebe in der Europäischen Union recht schwer beim Klimaschutz tun. Investitionen in Technologien, die den CO<sub>2</sub> Ausstoß verringern, sorgen dafür, dass sich die Produktionskosten erhöhen. Das ist ein Wettbewerbsnachteil gegenüber solchen Unternehmen, die sich nicht um den Klimaschutz scheren. Wenn also die europäische Kommission den energieintensiven Industrien anspruchsvolle Vorgaben macht, kann es sein, dass Unternehmen

---

<sup>396</sup> Bauchmüller, Michael (2015): Alles für den Wohlfühlfaktor, in: [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de) (19.5.2011)

<sup>397</sup> Diefenbacher, Hans / Zieschank, Roland (2011): Woran sich Wohlstand wirklich messen lässt. München; Die Zeit 21/2011, S. 26

außerhalb der Europäischen Union davon profitieren. Stahl ist dann billiger, besonders wenn bei der Produktion nicht auf CO<sub>2</sub>-Emissionen geachtet wird.

Um der hiesigen Industrie hohe Standards abzuverlangen, ohne sie zu gefährden, gibt es schon bereits seit vielen Jahren die Idee, an den europäischen Grenzen eine Abgabe zu erheben, mit anderen Worten eine Art Klimazoll zu erheben. Die Höhe könnte sich am Kohlendioxidgehalt des Importprodukts orientieren.

Diskutiert wurde sie in den letzten zwei Jahrzehnten nicht, war doch die Liberalisierung des Handels im Trend. Es werden zwar für alle möglichen Produkte Zölle erhoben, diese haben aber einen schlechten Ruf. Einen neuen Zoll einzuführen erschien nicht mehr zeitgemäß. Gleichwohl gab es zuletzt beispielsweise einen Antidumpingzoll für billige Solaranlagen etwa aus China.

Doch inzwischen hat sich die Lage etwas geändert. Das TTIP-Abkommen wurde aufgekündigt und Donald Trump Zettel einen Handelskrieg nach dem andern an. Vielleicht ist das genau der richtige Zeitpunkt, um höhere Standards für klimafreundliche Produktionsformen international durchzusetzen. Ein Klimazoll würde gewährleisten, dass ausländische Unternehmen genauso viel für den Klimaschutz bezahlen müssen wie die inländische Konkurrenz. Wie das konkret reguliert werden könnte ist noch offen. Ein Weg könnte etwa die Mehrwertsteuer sein, die ebenfalls auf Importe in die EU gezahlt werden muss und von der Welthandelsorganisation für rechtens erklärt wurde.

## 8.4 Kennzeichnungspflichten

Im Herbst 2017 hat sich der italienische Landwirtschaftsminister an eine beachtenswerte Transparenzoffensive gewagt. Er führte Herkunftsbezeichnungen auf Produkten ein. Erst Milch, später Nudeln, Reis und Dosentomaten. Wie die Süddeutsche Zeitung berichtet, sind Bauern, die Weizen anbauen, von der Vorgabe begeistert. Sie führen meist kleine Betriebe und machen den Importweizen für einen existenzbedrohenden Preisverfall verantwortlich. Der Erlös für 100 Kilo Hartweizen ist um 48 Prozent unter 19 Euro gesunken.<sup>398</sup>

Die Pastakonzerne protestieren gegen die Kennzeichnungspflicht und klagen vor Gericht – in der ersten Instanz ohne Erfolg. Sie weisen darauf hin, dass in Italien mit 4,5 Millionen Tonnen zwar weltweit am zweitmeisten Hartweizen (nach Kanada) produziert werde, dass aber die inländische Produktion je nach Ernte nur rund zwei Drittel des Bedarfs decke.<sup>399</sup> Die Produktion würde um 30 bis 40 Prozent zurückgehen, wenn nur noch italienischen Hartweizen in der Pastaproduktion verwendet werden dürfte, meint der Vizepräsident von Barilla.

Indes will der italienische Landwirtschaftsminister Maurizio Martina nicht den Import von Weizen verbieten. Vielmehr macht der italienische Vorstoß sehr deutlich, wie Politik durch sanfte Steuerung die regionale Produktion und Identifikation fördern kann. Und das ist wiederum auch dienlich für die Wf4.o. Ob die Bürgerinnen und Bürger bereit sind, für Lebensmittel aus regionaler bzw. nationaler Herstellung

---

<sup>398</sup> Sauer, Ulrike (2017): Garantiert Italien, in: Süddeutsche Zeitung (19.12.2017)

<sup>399</sup> Straub, Dominik (2017): In Italien tobt der Pasta-Krieg, in: [www.derstandard.de](http://www.derstandard.de) (20.10.2017)

einen womöglich höheren Preis zu zahlen, ist nicht gesichert. Der Erfolg von regionalen Labeln wie „Von Hier“ deutet jedoch auf eine grundsätzliche Bereitschaft hin.

Gut möglich ist zudem, dass die Verpflichtung zur Transparenz ein Rückhalt für kleine Betriebe ist. Diese sind oft nicht konkurrenzfähig. Im Jahr 2015 zwang der Milchpreisverfall in Italien 1100 Ställe zur Aufgabe.<sup>400</sup> Viele Käsehersteller kaufen Milch billig bei Großmolkereien in Deutschland und Osteuropa ein. Wenn die Konsumenten hingegen am Produkt erkennen können, wo bestimmte Zutaten produziert wurden, haben kleine Höfe vielleicht bessere Chancen im Markt.

## 8.5 Erleichterung für Bürgerunternehmen

Der Bundestag hat Ende Juni 2017 den Gesetzentwurf der Bundesregierung „zur Erleichterung unternehmerischer Initiativen aus bürgerschaftlichem Engagement und zum Bürokratieabbau bei Genossenschaften“ angenommen. Kern sind vereinfachte Prüfungsanforderungen für kleine Genossenschaften. Denn die vom geltenden Genossenschaftsrecht verlangten Prüfungen verursachten Kosten, die von kleinen bürgerschaftlichen Unternehmen oft nur schwer aufgebracht werden können.

Bürgerinitiativen sollen leichter Unternehmen wie beispielsweise Dorfläden gründen und führen können. Den zunächst geplanten erleichterten Zugang ganz kleiner Initiativen zur Rechtsform des rechtsfähigen wirtschaftlichen Vereins hatte der Rechtsausschuss in seiner Beschlussempfehlung gestrichen.<sup>401</sup>

## 8.6 Bürgerarbeit fördern

Weit über 13 Millionen Bundesbürger sind ehrenamtlich tätig.<sup>402</sup> Ihr Engagement zu unterstützen und zu fördern, betrachtet die Wirtschaftsförderung 4.0 als wichtiges Handlungsfeld. Die Bedeutung des „Dritten Sektors“ – auch „Informelle Ökonomie“ beziehungsweise „Informelle Arbeit“ genannt – hat auch die Politik bereits erkannt. Im Jahr 2000 setzte der Deutsche Bundestag eine Enquete-Kommission zur „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ ein. Das Gremium erarbeitete einen Katalog von Empfehlungen, wie sich die Bundesrepublik auf den „Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft“ machen kann. Umgesetzt wurde davon allerdings nur die Verbesserung des Unfallversicherungsschutzrechts von ehrenamtlich Tätigen. Die Wirtschaftsförderung 4.0 sieht dagegen eine systematische Förderung des Engagements vor, zumal die Informelle Ökonomie an Bedarfsorientierung, Selbstbestimmung und Selbstverwaltung orientiert ist.<sup>403</sup>

### Bundesfreiwilligendienst

Einige Initiativen der Wf4.0 profitieren vom Bundesfreiwilligendienst. Das Programm fördert soziales und ökologisches Engagement systematisch. Der Bundesfreiwilligendienst löst quasi das Freiwillige Soziale Jahr ab und konvertiert den Zivildienst. Dessen gesellschaftliche Anerkennung, positives Image und strukturelle

---

<sup>400</sup> Sauer, Ulrike (2017): Garantiert Italien, in: Süddeutsche Zeitung (19.12.2017)

<sup>401</sup> vgl. Bundesdrucksache ([18/12998](#))

<sup>402</sup> [www.de.statista.com](http://www.de.statista.com) (2016), Quelle: IfD Allensbach

<sup>403</sup> Loske, Reinhard: Neue Formen kooperativen Wirtschaftens als Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung, in: Leviathan 3/2014, S. 482

Voraussetzungen machte sich die Bundesregierung zu Nutze, um eine breite Förderung zivilen Engagements zu etablieren. Mit dem Slogan „Nichts erfüllt mehr, als gebraucht zu werden“ wirbt Bundesfamilienministerium für den neuen Bundesfreiwilligendienst.<sup>404</sup> Die Resonanz übertraf gleich zu Beginn die Erwartungen. Schon im Januar 2012 waren die gesamten 35 000 Bufdi-Plätze belegt und bereits im Jahr 2016 gab es knapp 216 000 freiwillige Helfer.<sup>405</sup>

Das aus der Not geborene Konzept verdeutlicht im Großformat, wie ehrenamtliches Engagement gefördert werden kann, welches zumeist in den Städten und Gemeinden seine Wirkung entfaltet. Das Potenzial beispielsweise zur Betreuung von Flüchtlingen ist enorm. Einige plädieren gar für einen verpflichtenden Sozialdienst.<sup>406</sup> Es wäre ein Beitrag zur Entschleunigung und junge Menschen hätte mehr Zeit über ihre Zukunft nachzudenken.

In Hinblick auf das Konzept der Wf4.0 wäre es außerordentlich hilfreich, wenn bestimmte Initiativen wie etwa Repair-Cafes in das Bufdi Programm aufgenommen werden könnten – insofern sie die relevanten Voraussetzungen erfüllen. Bei den gut aufgestellten Initiativen gibt bereits Bufdi-Stellen, so etwa im Münchener Haus der Eigenarbeit.

### **Stipendien für Gemeinwohlarbeit**

Darüber hinaus gehen würden Stipendien für Gemeinwohlarbeit. Für den Anfang könnten Bundesregierung und Bundesagentur für Arbeit junge Menschen mit jährlich 20 000 Stipendien unterstützen. Anders als beim Bundesfreiwilligendienst, bewirbt man sich mit eigenen Ideen und Projekten und erhält eine bescheidene, aber hinreichend materielle Absicherung des ehrenamtlichen Engagements. Für ein Jahresstipendium müssten rund 15 000 Euro aufgebracht werden. Ein Schwerpunkt könnte die Förderung von nachhaltigkeitsrelevanten Tätigkeiten im Rahmen der Wf4.0 sein. Gewiss wird einige Überzeugungsarbeit zu leisten sein, damit die finanzielle Förderung des ehrenamtlichen Engagements ausgeweitet oder die Stipendien eingeführt werden. Ein gutes Argument dürfte jedoch die Tatsache sein, dass jeder in Nicht-Regierungsorganisationen investierte Euro einen Multiplikatoreffekt hat.

### **Der Wohlfahrtsmultiplikator.**

Auf den ersten Blick scheint es widersprüchlich, ehrenamtliches Engagement finanziell zu fördern. Doch die meisten Einrichtungen sind auf ein Minimum an Koordination und Unterstützung durch bezahlte ständige Mitarbeiter angewiesen. Eine finanzierte Stelle zieht ein Vielfaches an ehrenamtlichem Engagement nach sich und macht Zuschüsse höchst rentabel. *Erstens* wird die direkt finanzierte Arbeitsleistung durch die ehrenamtliche ergänzt und zweitens werden die hauptamtlichen Mitarbeiter im Durchschnitt nur zu zwei Dritteln durch öffentliche Zuschüsse finanziert, das letzte Drittel wird aus Eigenmitteln und privaten Spenden aufgebracht. Daher wirkt sich ein öffentlicher Zuschuss für eine bezahlte Arbeitsstunde multiplikativ auf die dadurch geförderte Arbeitsleistung aus. Im Durchschnitt ermöglicht ein Zuschuss

---

<sup>404</sup> Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (Hrsg.) (2016): 5 Jahre Bundesfreiwilligendienst. Köln, S. 15

<sup>405</sup> [www.bufdi.eu](http://www.bufdi.eu)

<sup>406</sup> Arnu, Titus (2015): Zu Hilfe!, in: Die Zeit (24.10.2015)

zur Finanzierung einer hauptamtlichen Arbeitsstunden insgesamt drei Arbeitsstunden, wenn er für diejenigen Einrichtungen bestimmt ist, in denen Ehrenamtliche mindestens zehn Prozent aller Arbeitsstunden bestreiten. Liegt dieser Anteil bei über 50 Prozent kommen auf jede finanzierte hauptamtliche Stunde sogar acht freiwillige Arbeitsstunden.<sup>407</sup>

Freiwillige Arbeit hat einen finanziellen Wert. Laut Freiwilligensurvey 2014 sind 3,24 Millionen Bürgerinnen und Bürger in Niedersachsen über 14 Jahren freiwillig tätig.<sup>408</sup> Einmal angenommen, die ehrenamtlich aktiven würden mit knapp neun Euro je Stunde bezahlt, käme damit ein Wertschöpfung – nur für das Land Niedersachsen – in Höhe von von bald sieben Milliarden Euro zusammen.<sup>409</sup>

## 8.7 Unternehmensnetzwerk für Lebensweltökonomie

Ein weiterer Treiber können Agenturen, Stiftungen oder Netzwerke sein, welche die Kommunen bei der Umsetzung der Wf4.o unterstützen. Beispielfhaft sei hier das Netzwerk BALLE erwähnt. Das Kürzel steht für „Business Alliance for Local Living Economies“. Über 35 000 Unternehmer, Kommunen und Organisationen, Unternehmer, Investoren und Gründer sind Teil des Netzwerkes. Statt „business as usual“ ist das Ziel „business for all“. Betont wird lokales Eigentum, lokale Gemeinschaftsarbeit und lokale Produktion. Diese Schwerpunktsetzung sei förderlich für Gesundheit und Gerechtigkeit. Nicht die besonders Wohlhabenden sollen von den wirtschaftlichen Gewinnen profitieren, sondern möglichs alle Bürgerinnen und Bürger.

Kommunale Wirtschaftspolitik sollte im Sinne von BALLE folgende Kriterien beachten, sie sind in weiten Teil kompatibel mit dem Wf4.o-Konzept:

1. Act Local First	5. Share Ownership
2. Prioritize Equity	6. Shift Capital
3. Regenerate Soil & Nature	7. Co-Create Policy
4. Accelerate Colaboration	8. Cultivate Connection

Es gibt auch in Deutschland Netzwerke für nachhaltige Unternehmen, Initiativen und Vereine. Im Rahmen des Forschungsprojektes über Gemeinschaftsnutzungsstrategien werden sie als solidarische organisationsverbünde bezeichnet.<sup>410</sup> Ziel ist es, dass die Akteure mit ihren spezifischen wirtschaftlichen und gemeinwesenorientierten Kompetenzen gemeinsam an Entwicklungskonzepten für den Ort oder die Region arbeiten.

Die Verbindlichkeit und Kontinuität sei in den betrachteten Verbünden unterschiedlich ausgeprägt. Häufig gebe es keine festgeschriebenen Vereinbarungen oder Dachorganisation zur Festlegung der Arbeits- und Korporationsweise. Um diese Arbeit zu

<sup>407</sup> Dahm, Daniel / Scherhorn, Gerhard (2008): Urbane Subsistenz. München, S. 145

<sup>408</sup> [www.ms.niedersachsen.de](http://www.ms.niedersachsen.de): Freiwilligensurveys 2014 (30.5.2019)

<sup>409</sup> Bei durchschnittlich 20 Stunden im Monat – das ist ein bundesweiter durchschnittlicher Wert und einem Mindestlohn 8,84 Euro

<sup>410</sup> Piek Marion (2006): Beschäftigungspotenziale gemeinwesenorientierter lokaler Initiativen in Brandenburg, in: Tisch, Angelika (u.a.) (Hrsg.) (2006): Gemeinschaftsnutzungsstrategien für eine lokale nachhaltige Entwicklung. München, S. 107f.

professionalisieren wäre externe Unterstützung benötigt. Zum Teil existierten derartige Unterstützungsangebote bereits etwa als Regionalmanagement im Rahmen der Förderung des Bundesministeriums für Landwirtschaft und Verbraucherschutz „Regionen aktiv“.

Jedoch gibt es auch positive Erfahrungen mit kleinteiligen Förderansätzen. Interessant sei zum Beispiel das Programm „Lokale Initiativen für neue Beschäftigung“ im Land Brandenburg des brandenburgischen Arbeitsministeriums. Es wird aus Mitteln des europäischen sozial vor und des Landes finanziert und unterstützt die stärkere Nutzung regionaler Potenziale durch Förderung des lokalen Sozialkapitals.<sup>411</sup>

Es erscheint insofern begrüßenswert, wenn ein bereits vorhandenes, geigentes Netzwerk in Deutschland die Wf4.0-Konzeption würde. Es sollten ebenso wie bei BALLE Kommunen, Unternehmen usw. daran mitwirken. Unabdinglich erscheint, zumindest in der Startphase, eine Förderung durch Drittmittel, um den Aufbau leistungsfähigen Infrastruktur zu ermöglichen. So kann sich das bundesweit aktive Netzwerk vergrößern. Im Weiteren lässt sich die Finanzierung durch Mitgliedsbeiträge realisieren.

## **8.8 Bundesverband der Regionalbewegung e.V.**

Womöglich ist mit dem Bundesverband der Regionalbewegung bereits ein solches Netzwerk vorhanden. Der Verein wurde im März 2005 gegründet und versteht sich seitdem als Dachverband für die vielfältigen Akteure regionalen Wirtschaftens, die zu einer erfolgreichen und nachhaltigen Regionalentwicklung und der Stärkung ländlicher Räume beitragen. Zudem gewährleistet er die Kommunikation von relevanten Inhalten und Anliegen in Politik und Gesellschaft.

Zu seinen Themenplattformen zählt der Verein die Nahversorgung mit Lebensmitteln des täglichen Bedarfs, die regionale Schulentwicklung, regionale Finanzdienstleister, regionale erneuerbare Energien und das regionale Handwerk. Damit sind nicht alle Geschäftsfelder der Wf4.0 abgedeckt, aber immerhin schon einige.

## **8.9 Förderpolitik für Arbeitszeitverkürzung**

Mit der Förderung von kürzen erwerblichen Arbeitszeiten, etwa durch das Teilzeitgesetz unterstützt die Bundesregierung indirekt Freiwilligenarbeit und kooperatives Wirtschaften. Mitarbeiter haben so mehr Spielraum, um sich außerhalb der Lohnarbeit einzubringen. Damit sind Konzepte, mit denen Bürgerinnen und Bürger motiviert werden, ihre Arbeitszeiten zu verringern zugleich auch überregionaler Treiber für die Wf4.0. Schließlich basieren viele Tätigkeiten in diesem Konzept auf nicht bezahlte Arbeit.

Nur exemplarisch sei hier auf das Konzept der Familienarbeitszeit hingewiesen, mit dem sich kurze Arbeitszeiten fördern lassen. Hierzu hat das Familienministerium vor einigen Jahren einen Vorschlag unterbreitet. Geplant war ein Zuschuss über drei Jahre nach dem Elterngeld, wenn beide ihre Arbeitszeit auf 80 Prozent reduzieren. Er soll sich dabei am Nettoeinkommen der Eltern orientieren und für kleinere

---

<sup>411</sup> s.o.

Einkommen prozentual größer ausfallen als für höhere. Diese Leistung gleicht für jeden Elternteil individuell einen Teil des Einkommensausfalls im Vergleich zu einer Vollzeit-Erwerbstätigkeit aus. Zwar war der Vorschlag recht schnell wieder vom Tisch, doch es gibt viele Gründe daran festzuhalten. Das macht eine Untersuchung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung deutlich.

Denn Mütter und Väter bekämen die Lohnersatzleistung nur dann, wenn sich beide gleichzeitig für diesen Arbeitszeitumfang entscheiden. Arbeitet einer von beiden mehr oder weniger, so kann keiner der beiden die Leistung beziehen. Damit werde ein finanzieller Anreiz für das „2 mal 0,8-Verdiener-Modell“ geschaffen, das im Gegensatz zum klassischen „Einverdiener-Modell“ oder „1,5-Verdiener-Modell“, in Deutschland für viele Familien kurzfristig finanziell eher unattraktiv sei. Aufgrund von Ehegattensplitting, beitragsfreie Mitversicherung, Minijobs etc. sei die klassische Arbeitsaufteilung für viele Familien finanziell lohnender.<sup>412</sup>

In ihren Berechnungen kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass die Zweitverdiener ihre Arbeitszeit ausdehnen, was die kürzere Arbeitszeit des Partners kompensiert. Die fiskalischen Kosten seien überschaubar. Zwei Varianten für die Berechnung des Zuschusses wurden durchgespielt. Danach würde die Familienarbeitszeit dem Staat lediglich zwischen 67 und 138 Millionen Euro pro Jahr kosten, je nachdem wie komfortabel die Lohnersatzleistung ausgestattet sei.<sup>413</sup> Das ist ein sehr kleiner Betrag im Vergleich zu den 4,5 Milliarden Euro, die wir für das Elterngeld ausgeben.

Das vom Wirtschaftsforschungsinstitut DIW präsentierte Modell der Familienarbeitszeit ist nicht nur geeignet, das Selbstbild der Vollzeit erwerbstätigen Männer zu beeinflussen sowie die Karriereaussichten der Frauen. Es ist zugleich auch ein förderlicher Rahmen für die Wf4.0, indem es Raum schafft für kooperative Gemeinschaftsarbeiten.

## 8.10 Bundesstrategie für „Solidarische Wirtschaft“

Von entscheidender Bedeutung wäre es, wenn die Bundesregierung ein Förderprogramm für die Wf4.0 auflegen würde. Es könnte ähnlich konzipiert sein wie die Anschubfinanzierung der Kommunalen Klimaschutzkonzepte.

In diese Richtung weist bereits ein Antrag der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen im Bundestag. Er trägt den Titel „Share Economy – Ökologische Chancen nutzen und Teilen statt Besitzen unterstützen“. Demnach soll die Bundesregierung eine Strategie „Solidarische Wirtschaft“ vorlegen. Diese soll der Kollaborativen Ökonomie und gemeinwohlorientierten Modellen der gemeinschaftlichen Nutzung von Gütern und Dienstleistungen gleichwertige Rahmen- und Förderungsbedingungen bieten, wie sie auch der herkömmlichen Privatwirtschaft zugutekommen.

Beispielsweise sollen für digitale Modelle des Teilens offene Standards, offene Schnittstellen, Daten und Software als Leitprinzip verankert werden. Besonders Genossenschaften und Vereinen sollen digitale Lösungen bereitgestellt werden, die es

---

<sup>412</sup> Müller, Kai-Uwe / Wrohlich, Katharina (2014): Familienarbeitszeit: Nicht weniger, sondern mehr Arbeitskraft für die Unternehmen, in: DIW Wochenbericht 4/2014

<sup>413</sup> Müller, Kai-Uwe / Neumann, Michael / Wrohlich, Katharina (2013), s.o.

ihnen erleichtern, die Buchhaltungsvorgaben des Finanzamts, aber auch Vorgaben von europäischer Ebene, beispielsweise des Europäischen Sozialfonds zu erfüllen.

Zudem sollen die Rahmenbedingungen für nicht profitorientierte Gründungen und Social Entrepreneurship verbessert werden. Beispielsweise könnte man festlegen, dass ein fester Teil der Gründungsförderungen an Unternehmen und Gesellschaftsformen geht, die sozialen oder ökologischen Zielen gegenüber eine höhere Priorität einräumen als den Renditezielen.

Im Rahmen der öffentlichen Beschaffung soll der Staat dafür Sorge tragen, dass zunehmend mehr Angebote der Share Economy genutzt werden. Behördliche Vorgaben für Genossenschaften sollen abgebaut werden.<sup>414</sup>

### 8.11 Das Projekt „MehrWert NRW“ und der EU Fonds für regionale Entwicklung

In dem praxisbezogenen Projekt „MehrWert NRW“<sup>415</sup> der nordrhein-westfälischen Verbraucherzentrale unterstützt das Projektteam lokale Initiativen in NRW, die sich durch ihren Beitrag zur Etablierung klimaverträglicher Lebensweisen auszeichnen. Das Projekt erfasst dabei Initiativen aus den Bereichen umweltverträgliche Mobilität, klimafreundliche Ernährung und nachhaltiger Konsum. Zu den Tätigkeitsbereichen gehört es, diese Initiativen beispielsweise zu Fragen der Finanzierung, Wahl der passenden Organisationsform und Mitgliederakquisition zu beraten und die Initiativen untereinander über die Organisation von Veranstaltungen zu vernetzen. Die Initiativen sollen darüber hinaus öffentlich sichtbar gemacht werden.

Das Projekt stellt außerdem die Geschichten und die Entwicklung einzelner Initiativen exemplarisch vor und bietet eine Initiativenkarte<sup>416</sup> an, auf der Interessierte lokale Gruppen aus den Bereichen „gemeinschaftlich pflanzen und ernten“, „schenken und tauschen“, „leihen und gemeinschaftlich nutzen“ und „gemeinschaftlich reparieren und upcyclen“ finden können.

Das aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung und des NRW-Umweltministeriums geförderte Projekt verfügt über ein Volumen von knapp sieben Millionen Euro und läuft von Juli 2015 bis September 2018<sup>417</sup>. Die EU zeigt mit den durch EFRE-Mittel geförderten Projekten bereits, welche Rolle der Bund als Treiber für Wf4.0 Strategien spielen könnte.

In dem Projekt der Verbraucherzentrale finden sich viele Ansätze wieder, die auch die Wirtschaftsförderung 4.0 aufgreift und systematisch und institutionell auf kommunaler Ebene verankern möchte. So richtet sich „MehrWert NRW“ an Initiativen beispielsweise der Solidarischen Landwirtschaft, an Repaircafés, Upcycling-Projekte und Tausch- und Sharing-Initiativen. Hier zeigen sich viele Schnittstellen zu den

---

<sup>414</sup> Deutscher Bundestag: Drucksache 18/11411 (8.3.2017)

<sup>415</sup> vgl. im Folgenden Verbraucherzentrale NRW. o. J. Internetauftritt des Projekts „MehrWert NRW“ der Verbraucherzentrale NRW. Düsseldorf.

<https://www.mehrwert.nrw/> (zuletzt abgerufen am 02.01.18)

<sup>416</sup> <https://www.mehrwert.nrw/initiativenkarte> (zuletzt abgerufen am 09.01.18)

<sup>417</sup> vgl. Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen. o. J. EFRE-Projektbrowser zu MehrWert NRW. Düsseldorf.

<https://www.efre.nrw.de/daten-fakten/projektbrowser/> (zuletzt abgerufen am 02.01.18)



Initiativen, die die Wirtschaftsförderung 4.0 – erweitert unter anderem um den Bereich Unternehmen sowie alternative Finanzierungs- sowie regionale Geldsysteme – in den Blick nimmt. Im Projekt „Mehrwert NRW“ wird vieles zeitlich befristet erprobt, was die Wirtschaftsförderung 4.0 dauerhaft in der kommunalen Förderungsstruktur verankern möchte: Die Unterstützung nachhaltiger lokaler Initiativen über Beratung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit. Wirtschaftsförderung 4.0 versteht solche Initiativen als Teil der Wirtschaft, die von der kommunalen Wirtschaftsförderung anzuerkennen und deren Förderbedarfe entsprechend systematisch und dauerhaft zu berücksichtigen sind. Insofern zeigt „Mehrwert NRW“ konzeptionell ein überregionales Förderkonzept auf, um den Ansatz der Wirtschaftsförderung 4.0 in Kommunen zu fördern.

### 8.12 Gemeinwohl-Ökonomie fördern per Gesetz

Das Ministerium für Nachhaltige Ökonomie, Produktivsektoren, Handel und Arbeit der Autonomen Region Valencia veröffentlichte am 1. Februar einen Erlass (2/2017) zur Förderung von sozialen Unternehmen und der Gemeinwohl-Ökonomie. Ein solcher Förderrahmen könnte auch im Sinne der Wf4.0 hilfreich sein.

Der Erlass soll eine regulatorische Basis für die Gewährung von Beihilfen zur Förderung der nachhaltigen Ökonomie schaffen.

In der Präambel spricht die Verordnung von „der Transformation des Wirtschaftsmodells in der Region Valencia“. Sie beschreibt die Gemeinwohl-Ökonomie als „ein Modell zur Errichtung eines stabilen Sozial- und Wirtschaftssystems, das eine ethische und nachhaltige Marktwirtschaft entwickelt und das auf denselben Grund- und Verfassungswerten beruht, die von den Menschen als universal anerkannt werden: Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit, Transparenz und demokratische Partizipation“.

Als förderungswürdig werden drei Bereiche definiert:

- 1 | 1. Vereine, Stiftungen und andere gemeinnützige Einrichtungen, die sich der Förderung von sozialen Unternehmen und der Gemeinwohl-Ökonomie verschreiben.
- 2 | 2. KMU, die Praktiken von sozialen Unternehmen und der Gemeinwohl-Ökonomie umsetzen.
- 3 | 3. Bildungseinrichtungen, welche die nachhaltige Ökonomie, soziale Unternehmen und die Gemeinwohl-Ökonomie beforschen oder diese lehren.

In den Artikeln 18-20 werden die genauen Ausgaben der drei geförderten Akteure aufgelistet, deren Erstattung beantragt werden kann (darin besteht die Förderung).

Bei gemeinnützigen Vereinen und Stiftungen zählen dazu: Raummieten, Unterrichtsmaterial, Bezahlung von Vortragenden, Gebrauchsgüter, Transporte, Handwerk, Overhead u. a. Je Förderantrag werden bis zu 120.000 Euro an Kosten erstattet.<sup>418</sup>

### 8.13 Demographische Entwicklung

Der demographische Faktor wurde zu Beginn der Studie nicht bedacht. Bei den Gesprächen mit den Initiativen hat sich gezeigt, dass die älteren Menschen eine

---

<sup>418</sup> Felber, Christian: <https://christian-felber.at>

wichtige Rolle bei der Wf4.o zukommen kann.<sup>419</sup> Dies ist vor allem immer dann der Fall, wenn ehrenamtliches Engagement gefragt ist.

Wichtig sind dafür Maßnahmen zur Aktivierung von Älteren. Dies kann durchaus themenspezifisch geschehen. Beispielsweise sind in Repair-Cafes technische Kompetenzen und besonders Elektriker gefragt. Die persönliche Ansprache durch einen Trägerverein im Stadtteil wird häufig gutwillig aufgenommen.

In den Cafés spüren Menschen, die schon im Rentenalter sind, dass sie noch gebracht werden. Zugleich entstehen in der Zeit neue soziale Kontakte und die Beteiligten können so ihr soziales Netzwerk erweitern. Den Befragungen zufolge gibt es bei älteren Menschen häufig eine grundsätzliche Bereitschaft dazu. Vor diesem Hintergrund erscheint die enge Kooperation mit Seniorenorganisationen geboten, auch in Hinblick auf die Wf4.o.

---

<sup>419</sup> Etwa im Gespräch mit Wolfgang Timm, vom 15.6.2017

## 9 Regionalwirtschaft. Vorzüge, Hemmnisse u.a. [AP 1.1]

Für dreiviertel der Konsumenten ist die Regionalität der Produkte wichtig oder sogar sehr wichtig. Und jeder fünfte möchte mit dem Kauf auch kleine, regionale Betriebe unterstützen.<sup>420</sup> Ein wenig scheint es so zu sein wie bei vielen anderen Ökothemen: Fast alle wollen, doch nur wenige tun wirklich das, was sie für richtig halten.<sup>421</sup>

Das Konzept der Wf4.o arbeitet also mit seinem Bezug auf die inhärenten Potenziale einer Kommune oder Region auf etwas hin, was allgemein erwünscht ist.

### 9.1 Überlegung zur Globalisierung/Skaleneffekte/Profitstreben

Bisweilen wurden dem Konzept der Wf4.o protektionistische Tendenzen unterstellt. Schädigt der lokalpatriotische Einkauf andere Wirtschaftsräume, ist das Protektionismus?

Lokal kaufen erscheint grundsätzlich verschieden zu Protektionismus. Da werden importierte Waren bewusst durch negative Anreize etwa in Form von Zöllen diskriminiert. Buy local will hingegen freiwillig durch positive Motivation lokalen Produkten den Vorzug geben.

Einmal angenommen, die Menschen Kauf dann tatsächlich verstärkt Produkte aus der Region, auch wenn sie etwas teurer sind, etwa als die konkurrierende Ware aus anderen Regionen oder Ländern Ausland. Es ist nicht ersichtlich, inwiefern das einen negativen Effekt haben sollte. Regionwirtschaft stellt das Motiv „Gewinn“ nicht in Frage. Es bindet lediglich das Gewinnmotiv an die Nähe zum Konsumenten.

Die Bindung der Kaufkraft und die Unterstützung von Unternehmen, die sich langfristig an die Region binden gehen Hand in Hand.

Unternehmen streben nach Produktivitätssteigerung, etwa um die Gewinne zu steigern oder um überhaupt wettbewerbsfähig zu sein. Beispielrechnung: Zwei Betriebe mit jeweils 1000 Mitarbeitern legen ihre Produktion zusammen. Fortan werden nur noch 1700 Mitarbeiter benötigt. Der Gewinn erhöht sich und wird nur teilweise lokal reinvestiert. Gegebenenfalls wird das Produkt etwas günstiger, so können sich die Bürger mit ihrem Einkommen mehr kaufen. Doch unabhängig davon: Kompensiert dieser Konsumvorteil den Verlust an Arbeitsplätzen? Diese Frage kann hier nicht beantwortet werden.

### 9.2 Konzern versus Kleinunternehmen. David und Goliath

Die Verbesserung der Produktivität ist quasi das grundsätzliche Anliegen eines Unternehmens, denn so lassen sich die Gewinne steigern. Die Produktivität erhöht sich etwa durch Konzentration der Produktion. Für einen Bäcker ist es beispielsweise attraktiv mehrere Filialen zu eröffnen. Große Produktionshallen verschaffen ihm Kostenvorteile und erhöhen die Margen. Später haben sich Backkonzerne entwickelt, mit landesweiten, teilweise bundesweiten Filialnetzen. Kleinbäcker haben vielerorts geschlossen. Verstärkt hat sich der Effekt noch durch die Backfabriken, die gefrorene

---

<sup>420</sup> Das ist das Ergebnis einer repräsentativen Umfrage im Auftrag von planet.e, Quelle: Sendung planet.e: Wie regional sind unsere Lebensmittel vom 16.7.2017

<sup>421</sup> Kopatz, Michael (2016): Ökoroutine. Damit wir tun, was wir für richtig halten. München

Waren, häufig im Ausland vorproduziert, aufwärmen. Dieser Trend hat sogar die Lage der Filialisten verschlechtert.

Konzentration setzt Betriebe mit regionalem Bezug unter Druck. Selbst wenn die Dienstleistung nur vor Ort möglich ist, beispielsweise die Reparatur oder Installation einer Heizung, kann es gut sein, dass ein Betrieb in 150 oder 500 Kilometer Entfernung den Zuschlag erhält.

Wettbewerb ist ein Treiber für Konzentration. Das hat schon Marx erkannt. Unternehmen fusionieren und werden zu Konzernen, Konzerne fusionieren und werden zu Oligopolen. Wenige Großkonzerne beherrschen dann den Markt. Um das zu vermindern gibt es Kartellbehörden.

Konzerne wachsen, das gehört zur ihrer innen Logik. Sie globalisieren sich und entfernen sich damit von den Menschen und Verantwortlichkeiten vor Ort, sie werden anonym. Wenn Unternehmen abwandern bzw. von größeren Unternehmen gekauft und am Standort geschlossen werden, wandert Rendite ab, gehen Jobs verloren. Besonders von Aktienunternehmen profitieren zumeist nur solche Menschen, die es sich leisten können, einen Teil ihres Einkommens spekulativ zu investieren.

Daraus lässt sich die Gegenthese ableiten, dass – will man möglichst viele Jobs, viel Wohlstand für möglichst viele Menschen – ist es sinnvoll, mit der Wf4.0 die Anzahl und Vielfalt der ortsansässigen Firmen erhöhen.<sup>422</sup>

Nun kann es gut sein, dass eine Region viele Arbeitsplätze erntet, wenn sie einen großen Konzern anlocken kann. Doch dahinter verbergen sich fast immer Konzentrationsbewegungen und Jobverluste in anderen Regionen. Auch in Deutschland leiden viele Regionen unter Standortverlagerungen, sogar im Hochtechnologiebereich, wie seinerzeit bei Nokia. HiFi-Anlagen, Computer und Handys: Das waren mal ganz typische Produkte für ein entwickeltes Industrieland.

Sind Konzerne besonders groß, können sie Regionen, ja ganze Nationen bei den Verhandlungen über die Standortwahl unter Druck setzen, die Bewerber gegeneinander ausspielen und extrem vorteilhafte Bedingungen aushandeln, wie zum Beispiel Gewerbesteuern, die nahe am Nullbereich liegen.

Jeder Euro den die Menschen einem ortsansässigen Geschäft geben, sichert bzw. schafft 2-4 mal mehr Jobs als, wenn sie das Geld einem Konzern zahlen, behauptet Michell Shuman, Co-Founder des USA-amerikanischen Unternehmensnetzwerks „Balle“ (Business Alliance for Local Living Economies). Dazu gebe es bereits viele Studien auf kommunale Ebene, so Michell Shuman.<sup>423</sup>

Insgesamt gibt es also viele gute Gründe, mit der Wf4.0 die regionale Wirtschaft und nicht zuletzt die lokale Produktion zu unterstützen.

---

<sup>422</sup> nach dem gesprochenen Wort von Michell Long, Director von Balle im Film „Tomorrow“

<sup>423</sup> zitiert aus dem Film „Tomorrow“.



Abbildung 11: Jeder Euro den Konsumenten in einem ortsansässigen Geschäft ausgeben, sichert bzw. schafft 2-4 mal mehr Jobs, als wenn das Geld in der Filiale eines Konzerns ausgegeben würde.<sup>424</sup> Ähnlich sah das offenbar auch die Wirtschaftskammer Oberösterreich, als sie die Anzeige „Wer die Nahversorgung sichert....“ geschaltet haben.

<sup>424</sup> Das meint zumindest ein Experte für lokale Ökonomie vom „Netzwerk Business Alliance for Local Living Economies“ (Balle)

## 10 Wie steht die kommunale Wirtschaftsförderung im Verhältnis zur Wf4.0? [AP 1.1]

Schon zu Beginn und auch im weiteren Verlauf des Projektes stellte sich die Frage, in welchem Verhältnis die Wf4.0 gegen über der etablierten Wirtschaftsförderung zu verstehen ist. Das konzeptionelle Grundverständnis ist, dass Wf4.0 ein Teil der kommunalen Wirtschaftsförderung ist und deren Handlungsspektrum sich entsprechend erweitert.

### 10.1 Struktur und Arbeitsweise von kommunalen Wirtschaftsförderungen in Deutschland

Die Wirtschaftsförderung (Wf) stellt eine freiwillige Aufgabe der Städte und Gemeinden dar und sie entscheiden weitgehend eigenständig darüber, ob und wie sie Wirtschaftsförderung betreiben und organisieren.<sup>425</sup> Somit befindet sich auch die Wahl der organisationalen Lösung in den Händen der Gemeinden: Es kann ein eigenes Amt errichtet werden, die Wirtschaftsförderung als Teilfunktion eines Amtes organisiert werden oder eine Auslagerung der Wirtschaftsförderung stattfinden und diese in einer privatrechtlichen Einheit erbracht werden.<sup>426</sup>

#### Organisationsstruktur/ Rechtliche Verfassung

Die Wirtschaftsförderung ist überwiegende privatrechtlich organisiert, etwa in Form einer GmbH, in 25 Prozent der Fälle als Amt/Fachbereich. Das ergibt sich aus einer Umfrage von ExperConsult in deutschen Oberzentren. In 25 Prozent der erfassten Fälle als Amt/Fachbereich organisiert.<sup>427</sup>

Bei den Gemeinden unter 50 000 Einwohnern ist die Wirtschaftsförderung in ¾ aller Fälle im Rahmen einer Ämterlösung aufgestellt, bei einem knappen Drittel direkt beim Bürgermeister.<sup>428</sup>

Auch in großen Städten spielt die Amtslösung mit rund 50 Prozent eine wichtige Rolle, allerdings sind hier auch mehr privatrechtlich organisierte Wf im Vergleich zu den kleineren Gemeinden zu finden. Privatrechtlich Wf operieren zumeist als PPP, die Kommune hat dabei in der Regel eine Mehrheitsbeteiligung.<sup>429</sup>

Eine große Difu-Umfrage von 2012, die Städte über 50 000 Einwohner erfasst, kommt bezüglich der Organisationsstruktur der Wirtschaftsförderungen zu folgenden Ergebnissen<sup>430</sup>:

- Wirtschaftsförderungen sind in der Mehrheit innerhalb der Kommunalverwaltung angesiedelt (70 Prozent aller Befragungsteilnehmer)
- Davon sind wiederum mehr als 1/3 als Amt organisiert und 20 Prozent als Teil innerhalb eines Amtes. In diesen Fällen ist die WF häufig mit den Bereichen

---

<sup>425</sup> vgl. Difu 2013: 3

<sup>426</sup> vgl. Deutscher Städte und Gemeindebund 2008: 3

<sup>427</sup> vgl. ExperConsult 2016: 8 und 13; Befragungsteilnehmer waren vor allem Kreiswirtschaftsförderungen

<sup>428</sup> Deutscher Städte- und Gemeindebund 2008: 19

<sup>429</sup> vgl. Deutscher Städte- und Gemeindebund 2008: 4/5

<sup>430</sup> vgl. Difu 2013: 4/5

Liegenschaften zusammengefasst, hingegen nicht so häufig mit den Bereichen (nachhaltige) Stadtentwicklung, Immobilienmanagement und anderen.

- Bei den erfassten 51 Kommunen (34 Prozent), in denen die Wirtschaftsförderung in einer Wirtschaftsförderungsgesellschaft, die privatrechtlich organisiert ist, koordiniert wird, befinden sich die Gesellschaften in der Regel ganz oder mehrheitlich in kommunaler Hand. Knapp einviertel der erfassten Gesellschaften sind zu 100 Prozent städtische Gesellschaften, in 22 Kommunen hält die Stadt Gesellschafteranteile von mindestens 50 Prozent. 18 Wf-Gesellschaften verfügen über Unternehmensbeteiligungen, 12 über Beteiligungen anderer Institutionen wie Sparkassen und Kammern.
- Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Wf als Gesellschaft ausgegliedert ist, steigt mit der Größe der Stadt. Bis 100 000 Einwohnern überwiegt die Organisation in der kommunalen Verwaltung stark, bei den Großstädten beträgt der Anteil dieser Organisationsform 50 Prozent.
- Es lassen sich auch föderale Unterschiede feststellen: Wirtschaftsförderungsgesellschaften bestehen vergleichsweise häufig in Niedersachsen und NRW, in den Stadtstaaten bestehen sogar durchgehend Wirtschaftsförderungsgesellschaften, während in Hessen diese Organisationsform nur eine sehr geringe Rolle spielt und in Bayern überhaupt nicht vorkommt.

Mit den unterschiedlichen Organisationsformen werden in der Regel verschiedene Vor- und Nachteile verbunden. Eine im Rathaus organisierte WF kann entsprechende Anliegen vergleichsweise einfach innerhalb der Verwaltungsstruktur koordinieren. Bei der Organisation in Gesellschaften besteht, so die Vermutung, eine höhere unternehmerische Flexibilität und ein Kontakt zu den Unternehmen auf „Augenhöhe“.<sup>431</sup>

### **Ausstattung mit Mitarbeitern**

Im Durchschnitt verfügt eine Wirtschaftsförderung in Deutschland über 7,5 Mitarbeiter, wobei die Ausstattung stark variiert: In Oberzentren arbeiten durchschnittlich 20,5 Mitarbeiter in einer WF, während die WF in Kommunen bis 50.000 Einwohnern mit 3,4 Mitarbeitern ausgestattet sind.<sup>432</sup>

In den für den DStGB befragten Gemeinden bis 50 000 Einwohnern verfügen die WF im Schnitt über einen Mitarbeiter. In Städten über 50 000 Einwohnern beschäftigen sich in fast der Hälfte der Städte weniger als fünf Mitarbeiter mit Wirtschaftsförderungsaufgaben.<sup>433</sup>

In einer Difu-Umfrage 2012, die Städte mit mehr als 50 000 Einwohnern erfasst, reichte die Mitarbeiteranzahl der Wirtschaftsförderungen von 1 bis zu 81 Mitarbeitern. Durchschnittlich hat eine WF in Bezug zur Größe der Kommune eine Mitarbeiterausstattung von 0,62 Mitarbeitern/10 000 Einwohner. Die Wirtschaftsförderungen der neuen Bundesländer sind personell besser aufgestellt als die der alten.<sup>434</sup>

---

<sup>431</sup> vgl. Difu 2013: 3 und 30

<sup>432</sup> vgl. ExperConsult 2016: 8

<sup>433</sup> vgl. Deutscher Städte- und Gemeindebund 2008: 5/6

<sup>434</sup> vgl. Difu 2013: 5/6

## **Tätigkeitsbereiche und Aufgabenfelder**

Laut einer Umfrage von ExperConsult in 2016 sind die fünf Aufgabenbereiche, in denen Wirtschaftsförderungen in Oberzentren schwerpunktmäßig aktiv sind, die Organisation und Durchführung von Veranstaltungen, die Fördermittelberatung, das Standortmarketing, die Gründungsförderung sowie die Zusammenarbeit mit Hochschulen und Universitäten.<sup>435</sup>

Der deutsche Städtetag formuliert in einem Diskussionspapier die Aufgabenbereiche der Wirtschaftsförderung in den Kommunen: „Kommunale Wirtschaftsförderung hat die Aufgabe, die kommunalen und regionalen Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln mit zu gestalten, sodass die Arbeits- und Lebensbedingungen für Menschen in einer Kommune oder in einer Region positiv beeinflusst werden. Sie nimmt hiermit eine wichtige verwaltungsübergreifende Querschnittsaufgabe wahr. Sie ist gefordert, optimale Rahmenbedingungen für Firmen zu schaffen. Zudem ist sie zentrale Anlaufstelle und Dienstleister für die Belange der Unternehmen. Dabei unterscheiden sich die einzelnen Wirtschaftsfördereinrichtungen hinsichtlich ihrer Organisations- und Rechtsformen. Allen Wirtschaftsfördereinrichtungen gemeinsam ist jedoch, die Unternehmen in der Kommune zu fördern“<sup>436</sup>. Hier wird bereits ein starker Fokus auf die Unternehmensförderung deutlich.

Zu den Zielen und Aktionsfeldern führt der Deutsche Städtetag aus:

- Sicherung bestehender und Schaffung der Rahmenbedingungen für neue Arbeitsplätze;
- Schaffung eines - an den Stärken der Region/Kommune ausgerichteten Wirtschaftsstruktur - guten Wirtschaftsklimas;
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Standortes;
- Sicherung und Stärkung der Finanzkraft der Kommune.

Um diese Ziele zu erreichen, sei die Wirtschaftsförderung Moderator, Mediator, Krisenmanager und Initiator sowie Wissensmanager/Know-How-Manager. Sie sei je nach Ressourcenausstattung schwerpunktmäßig in folgenden Aktionsfeldern aktiv:

---

<sup>435</sup> vgl. ExperConsult 2016: 15

<sup>436</sup> Deutscher Städtetag 2012: 1/2



- Sicherung und Entwicklung der wirtschaftsnahen Infrastruktur (inkl. Flächen-, Forschungs- und Telekommunikationsinfrastruktur);
- Sicherung und Pflege des Unternehmensbestandes;
- Förderung von Neugründungen;
- Akquisition von Ansiedlungen;
- Innovations- und Wissenstransfer, insbesondere Verbesserung der Innovationskraft bei KMU;
- Clustermanagement, branchenorientierte Netzwerkpflege und Innovationstransfermanagement;
- Schaffung und Erhalt von Arbeitsplätzen/ Fachkräftesicherung;
- Mitwirkung an zukunftssichernden Projekten der Stadtentwicklung;
- Standortmarketing;
- Sicherung des Einzelhandelsstandortes.<sup>437</sup>

Zu den weichen Standortfaktoren führt der Deutsche Städtetag in Bezug auf die Aufgabe der Wirtschaftsförderungen aus: „Die Wirtschaftsförderung muss sich konkret an Maßnahmen zur Verbesserung der weichen Standortfaktoren beteiligen und/oder zu einer Vernetzung der relevanten Akteure beitragen. Hierzu zählen beispielsweise koordinierende Maßnahmen im Bereich Wohnen, Kultur und Freizeit, zunehmend auch in den Bereichen Bildung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie“<sup>438</sup>

Zur Sicherung von Lebensqualität und Versorgung meint der Deutsche Städtetag, zur Stärkung der Innenstädte wie auch der Stadtteilzentren sei es notwendig, die Einkaufszentralität zu erhöhen und die stadtteilnahe Versorgung zu sichern. Die Citylagen sowie Stadtbezirke seien als Arbeits-, Lebens- und Wohnraum wieder zu entdecken. Gerade die Kreativwirtschaft, aber auch ein gezieltes Stadtteilmanagement könnten einen nachhaltigen Beitrag zur Belebung von Zentren und der Einzelhandelslandschaft leisten.<sup>439</sup>

Der Deutsche Städtetag schreibt zum ökologischen Wirtschaften: „In diesem Zusammenhang gilt es, aufgrund des verstärkten Interesses der Bevölkerung an ökonomischen wie ökologischen Themen, die ökologische Verträglichkeit der Wirtschaftsentwicklung sicherzustellen (ökologisch orientierte Wirtschaftsförderung).“<sup>440</sup>

## 10.2 Wirtschaftsförderung 4.0 als Adaption und Erweiterung traditioneller Wirtschaftsförderung

Wirtschaftsförderung als Teil der Wirtschaftspolitik in einer Marktwirtschaft ist „die Summe aller staatlichen Maßnahmen, die unmittelbar für betriebliche Investitions- und Standortentscheidungen von Bedeutung sind“ (Steinrücken 2016: 8 nach Dieckmann & König 1994<sup>441</sup>). Städte, Gemeinden und Kreise als Träger der kommunalen Wirtschaftsförderung verfolgen bisher traditionelle Ansätze wie etwa die

---

<sup>437</sup> Deutscher Städtetag 2012: 2

<sup>438</sup> Deutscher Städtetag 2012: 4

<sup>439</sup> Deutscher Städtetag 2012: 9

<sup>440</sup> Deutscher Städtetag 2012: 11

<sup>441</sup> Steinrücken, T. (2015): Wirtschaftsförderung und Standortpolitik: Eine Einführung in die Ökonomik unternehmensorientierter Wirtschaftspolitik. Books on Demand. 2. Auflage: Norderstedt; Dieckmann, J. & König, E. M. (1994): Kommunale Wirtschaftsförderung: Handbuch für Standortsicherung und -entwicklung in Stadt, Gemeinde und Kreis. Kohlhammer / Deutscher Gemeindeverlag: Köln.

Ansiedlungsförderung neuer Unternehmen, die Bestandspflege oder die Unterstützung bei Existenzgründung mit Hilfe verschiedener Instrumente (z.B. Subventionierung, Gewerbeflächenpolitik und Beratung). Die Ausprägungen dieser harten Standortfaktoren sind in deutschen Kommunen mittlerweile allerdings als homogen anzusehen und bieten somit nur noch beschränkte Vorteile im Wettbewerb zwischen Kommunen.<sup>442</sup>

### Weiche Standortfaktoren

Einen Bedeutungszuwachs in der traditionellen kommunalen Wirtschaftsförderung erleben hingegen weiche Standortfaktoren (Grabow et al. 1995, Cortrie 2009, Danielzyk & Osterhage 2009<sup>443</sup>). Sogenannte weiche *personenbezogene* Standortfaktoren meinen etwa, dass sich bestehende Wirtschaftsförderungskonzepte nicht nur dem Wettbewerb um Unternehmen stellen müssen, sondern aufgrund der Veränderungen in der Wirtschaftsstruktur und des demografischen Wandels zunehmend auch um Einwohner, die als potentielle (hochqualifizierte) Arbeitnehmer und Konsumenten auftreten und damit Grundlage für Unternehmensaktivitäten sind.

Weiche personenbezogene Standortfaktoren umfassen etwa das Wohnangebot und die –qualität, das Schul- und Betreuungsangebot, die Umweltqualität, die Nahversorgung als auch angebotene Erholungs- sowie Freizeitaktivitäten. Wohnen und Wohnumfeld wurden in einer Studie des Difu aus den 90ern (Grabow et al. 1995) mit Hilfe einer Umfrage in verschiedenen Städten als ein zentraler personenbezogener Standortfaktor identifiziert. Heute ist dieser Standortfaktor fester Bestandteil der Aktivitäten kommunaler Wirtschaftsförderer. Wirtschaftsförderung 4.0 kann in diesem Zusammenhang als Instrument gesehen werden, um weiterführend auf weiche personenbezogene Standortfaktoren wirken zu können – insbesondere in einem Umfeld, wo andere Potentiale der Differenzierung bereits ausgeschöpft sind. Die Wirtschaftsförderung der Stadt Nienburg fasst diesen Typus der Standortfaktoren beispielsweise als „Lebensqualität“ zusammen<sup>444</sup>.

### Bezug zum Gemeinwohl

Unterdessen ist kommunale Wirtschaftsförderung kein Selbstzweck. Vielmehr sind generiertes Einkommen durch zusätzliche Beschäftigung und Kapital in Form von Einkommens- und Gewerbesteuer immer nur Mittel, um städtische Infrastrukturen zu erhalten und gesetzte gesellschaftspolitische Ziele zu realisieren. Wie Felber es ausdrückt, bleibt der Bürger immer Souverän (2015). Die Wirtschaft dient lediglich der Bedürfnisbefriedigung, der Verbesserung der Lebensqualität und der Steigerung des Gemeinwohls (vgl. auch Sen 2011).

Um den Bezug zum Gemeinwohl zu unterstreichen bezieht sich Felber auf Artikel 14 des Grundgesetzes, das da lautet: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen“; noch deutlicher wird der Zweck des

---

<sup>442</sup> dito

<sup>443</sup> Grabow, B., Henckel, D., Hollbach-Grömig, B. (1995): Weiche Standortfaktoren. Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik. Kohlhammer / Deutscher Gemeindeverlag: Stuttgart, Berlin, Köln; Danielzyk, R. & Osterhage, F. (2009): „Harte“ und „weiche“ Standortfaktoren. Präsentation. Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung Dortmund (ILS). [http://www.kas.de/wfi/doc/kas\\_2717-1442-1-30.pdf?110105112611](http://www.kas.de/wfi/doc/kas_2717-1442-1-30.pdf?110105112611) (8.11.2017), Cortrie, Sabrina (2009)

<sup>444</sup> <http://www.nienburger-wirtschaftsfoerderung.de/standort-faktoren/lebensqualitaet/>

Wirtschaftens durch Rückgriff auf Artikel 151 der Bayrischen Verfassung: „Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl“ (Felber 2015<sup>445</sup>).

Wirtschaftsförderung ist demnach in einer Demokratie dem Willen der Bürger unterzuordnen; sie ist eine Leistung an Unternehmen, um Steuereinnahmen und Arbeitsplätze als Gegenleistung mit dem Zweck der Bereitstellung von Dienstleistungen durch die Kommune/Stadt zu generieren; ohne diese Gegenleistung der Unternehmen würde den Bürgern – und damit dem Staat – der Anreiz fehlen (kommunale) Wirtschaftsförderung zu betreiben (Steinrücken 2016).

### Sozialunternehmen

Bedürfnisdeckung, Lebensqualität und Gemeinwohl sind übergeordnetes Ziel der Bereitstellung von Dienstleistungen durch die Kommune. Diese können teilweise jedoch auch *direkt* durch Sozialunternehmen (darunter fallen verschiedene Rechtsformen, z.B. auch Vereine der Genossenschaften) befördert werden, deren gesellschaftlicher Mehrwert weniger in der Generierung von Steuereinnahmen und Arbeitsplätzen liegt, als in den Dimensionen der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit sowie Resilienz.<sup>446</sup>

Das Bundeswirtschaftsministerium erkennt Sozialunternehmen als wichtiger Anker einer Wirtschaft an (BMW 2015). Diese können aus bürgerlichen Engagement heraus getragen sein und sind zumeist durch transparente Governance-Strukturen gekennzeichnet. Laut Iris Gleicke, Parlamentarische Staatssekretärin im BMW, stärken Sozialunternehmen „unsere Volkswirtschaft als auch den gesellschaftlichen Zusammenhalt.“

Sozialunternehmen sind aus der Natur heraus nicht primär renditeorientiert, wodurch eine Adressierung durch kommunale Wirtschaftsförderung eine Anpassung des aktuellen Unternehmensbegriff voraussetzt (BMW 2015), d.h. dass nicht nur auf finanziellen Gewinn ausgerichtete erwerbswirtschaftliche Unternehmen, sondern auch förderwirtschaftliche Unternehmen (Schauer 2015<sup>447</sup>) durch Wirtschaftsförderung anzuerkennen wären.

Wenn es um eine Adaption bestehender Wirtschaftsförderungskonzepte geht, zeigen Beispiele aus den Geschäftsfelder der Wirtschaftsförderung 4.0 Wege auf, um weiche personenbezogener Standortfaktoren zu verbessern. Weiter zeigen die Geschäftsfelder jedoch ebenfalls Wege auf, um breiter gefasste Veränderung von Wirtschaftsförderungskonzepten anzustoßen und damit die eigentlichen übergeordneten Adressaten – Bedürfnisbefriedigung, Lebensqualität und Gemeinwohl – unmittelbar zu bedienen. Die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen tritt damit vor eine reine Marktorientierung.

Diesem breiteren Verständnis folgend, sind übergeordnete Ebenen der ausführenden Wirtschaftsförderung (Stadtrat, Landesebene) zu adressieren. Mehrwerte, die einem breiter ausgestaltetes Aktionsfeld der Wirtschaftsförderung folgen können, sind die

---

<sup>445</sup> <https://www.greenpeace.de/themen/umwelt-gesellschaft/wirtschaft/wirtschaften-fur-die-menschen>

<sup>446</sup> Was nicht heißt, dass Sozialunternehmen keine Arbeitsplätze schaffen und Steuereinnahmen generieren.

<sup>447</sup> Schauer, R. (2015): Öffentliche Betriebswirtschaftslehre - Public Management: [Grundzüge betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns in öffentlichen Einrichtungen](#). Linde Verlag: Wien. 3. Auflage.

Entstehung und Skalierung von sozialen (neben technologischen) Innovationen und die Stärkung des allgemeinen Unternehmergeistes, welchem angesichts sinkender Gründungszahlen besondere Aufmerksamkeit zu schenken ist (BMWi 2015).

### 10.3 Befragung des difu

Das Konzept der „Wirtschaftsförderung 4.0“ versteht sich nicht alternativ zur etablierten Wirtschaftsförderung. Doch ist das Konzept für sich genommen ein weiteres Handlungsfeld der Wirtschaftsförderung oder lassen sich die darin enthaltenden Geschäftsfelder und Maßnahmen zumindest teilweise innerhalb der etablierten Konzepte verorten? Um diese Frage zu beantworten hat Ulf Hahne in diesem Projekt die Strategien der Wirtschaftsförderung analysiert.<sup>448</sup>

Ein sehr praxisnaher Zugang liegt in der Betrachtung von Umfragen. Beispielsweise ermittelt das difu regelmäßig, was die Wirtschaftsförderer umtreibt. In der Difu-Umfrage zur Wirtschaftsförderung im Jahr 2012, nennen die Teilnehmer die Reihenfolge der für sie wichtigsten Themenfelder.

1. Vermittlung von Gewerbe- und Industrieflächen
2. Standortmarketing
3. Entwicklung von Gewerbe- und Industrieflächen
4. Einzelhandelsentwicklung
5. Fachkräftemangel
6. Verbesserung der wirtschaftsnahen Infrastruktur
7. Fördermittelberatung
8. Technologie- und Innovationsförderung
9. Clusterpolitik
10. Lokale Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik
11. Wissensgesellschaft; Kultur und Kreativwirtschaft
12. Stadtmarketing
13. Nachhaltiges Wirtschaften
14. Regionalmarketing/Regionalmanagement
15. Tourismusförderung
16. Unternehmensnachfolge
17. Lokale Ökonomie
18. PPP-Infrastrukturprojekte
19. Migrant\*innenökonomie
20. Corporate Social Responsibility

Ganz oben auf der Liste stehen die seit Jahrzehnten dominanten Themen. Im Kern sehen die Wirtschaftsförderer ihrer Aufgabe darin, lokale Arbeitsplätze zu sichern.

Doch die Geschäftsfelder der Wf4.0 finden in der Liste Anschluss und sind nicht komplett eine Zusatzaufgabe. So gibt es Parallelen etwa zu den Punkten nachhaltiges Wirtschaften, Stadtmarketing, regional Marketing und lokale Ökonomie.

---

<sup>448</sup> Hahe, Ulf: Resilienzökonomie und Wirtschaftsförderung 4.0, auf [www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/berichte/](http://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/berichte/)

## 10.4 Befragung der GEFAK

Im Jahr 2014 hat die GEFAK<sup>449</sup> in Kooperation mit „verAntworten – Forschung und Beratung für Nachhaltigkeit“ im März/April eine bundesweite Online-Umfrage unter Wirtschaftsförderungseinrichtungen durchgeführt.<sup>450</sup> Untersucht wurde, inwiefern das Thema Nachhaltigkeit ein Gegenstand in der kommunalen Wirtschaftsförderung ist. Die Befragung ging an 1008 Wirtschaftsförderungen in Landkreisen und Städten ab 20 000 Einwohner. Knapp 300 auswertbare Fragebögen kamen zurück. Das ist eine beachtliche Rücklaufquote, die man als ausgeprägtes Interesse am Thema Nachhaltigkeit interpretieren kann.

Aus der Befragung ergeben sich auch Hinweise für die Geschäftsfelder der Wf4.o. So wurden die Wirtschaftsförderer gefragt, inwiefern bei der Ansiedlung von Unternehmen berücksichtigt wird, ob es sich um gesellschaftlich verantwortliche Unternehmen handelt. Mit nein antwortete 65 Prozent, mit ja 22 Prozent und 13 Prozent gaben an, das Anliegen sei in der Diskussion. Auf die Frage ob gesellschaftlich verantwortliche Bestandsunternehmen besonders unterstützt würden, verneinten knapp 70 Prozent.

Nicht ganz 20 Prozent bejahten die Frage. Diese konnten in der jeweils nachfolgenden Frage Faktoren angeben, die zu einer Bevorzugung verantwortlicher Unternehmen bei der Ansiedlung führen und in welcher Form diese Unternehmen in der

---

<sup>449</sup> Gesellschaft für angewandte Kommunalforschung mbH

<sup>450</sup> Gesellschaft für angewandte Kommunalforschung mbH „verAntworten – Forschung und Beratung für Nachhaltigkeit (2014): Befragung zur Nachhaltigkeit in der Wirtschaftsförderung (Autoren: Jürgen Bunde, Josef Rother, Stefan Blümling). Marburg

## Bestandspflege besondere Unterstützung erfahren.

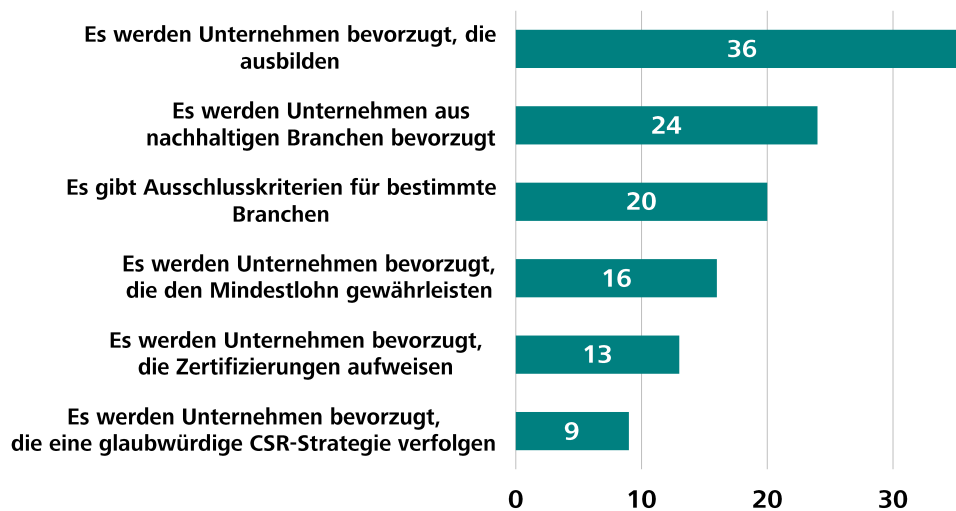


Abbildung 12: Faktoren, die zu einer Bevorzugung gesellschaftlich verantwortlicher Unternehmen bei der Ansiedlung führen (n=203).<sup>451</sup>

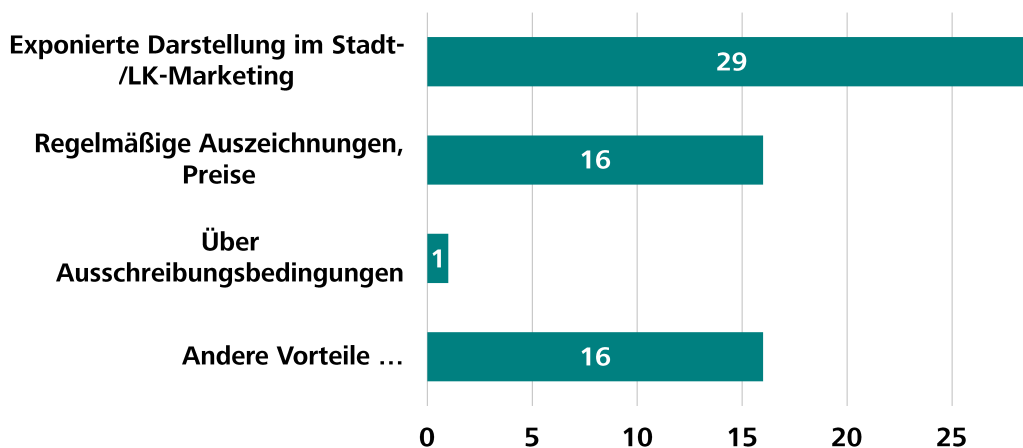


Abbildung 13: Maßnahmen zur Unterstützung gesellschaftlich verantwortlicher Bestandsunternehmen (n=197).<sup>452</sup>

Darüber wurden die Wirtschaftsförderer zu ihren „Erfahrungen mit Bewegungen, Geschäftsmodellen und Instrumenten regionaler Kooperation“ befragt. Im Ergebnis sind Begriffe wie Crowdfunding, Agenda-Gruppen, Sharing Modelle u.a. weit überwiegend bekannt. Hingegen haben die Stichworte Gemeinwohlökonomie, Peer Production und Transition Town-Bewegung noch einen sehr geringen Bekanntheitsgrad (Abbildung 14). Dieses Ergebnis steht nach Einschätzung der GEFAK dem tatsächlichen Interesse an dem Thema „Erfahrungen mit Bewegungen, Geschäftsmodellen und Instrumenten regionaler Kooperation“ diametral gegenüber.<sup>453</sup>

<sup>451</sup> Quelle: GEFAK (2014) s.o.

<sup>452</sup> Quelle: GEFAK (2014) s.o.

<sup>453</sup> Gespräch am 2.3.2017 bei der GEFAK in Marburg (Lahn)

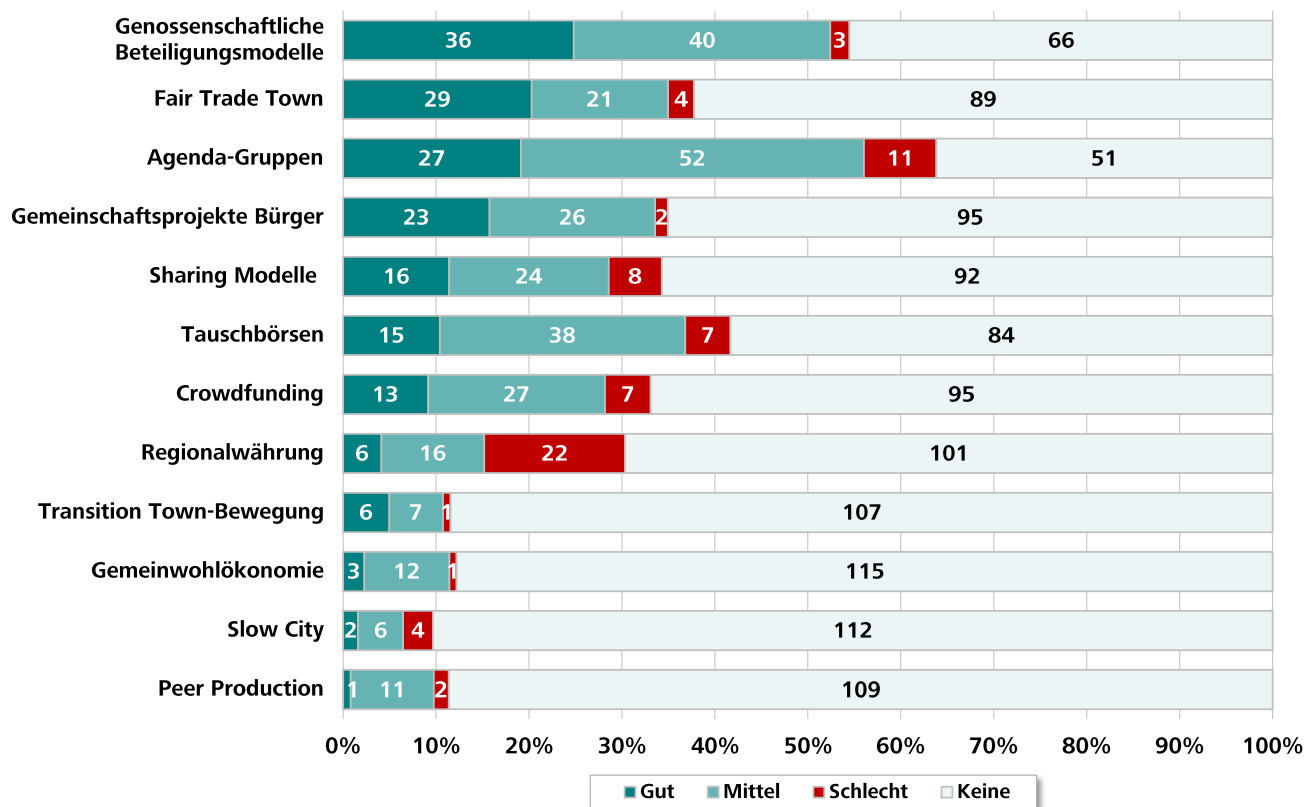


Abbildung 14: Erfahrungen mit Bewegungen, Geschäftsmodellen und Instrumenten regionaler Kooperation (n=146).<sup>454</sup>

## 10.5 Will die Wf4.0 den Sozialismus?

Gemeinwohlwirtschaft, Genossenschaften, Vereinswesen, Leihen, Tauschen, Schenken, bei solchen Stichworten kann schon mal der Eindruck aufkommen, das Konzept der Wf4.0 strebte auf einen Regimewechsel zu. Doch das Wesen der Marktwirtschaft hat verschiedenen Ausprägungen. Das zeigt auch die Geschichte der Bundesrepublik. Die soziale Marktwirtschaft der 1970er Jahre kannte noch Wohnungsgenossenschaften, Coop und die Bank für Gemeinwirtschaft. Vieles ging durch Vetternwirtschaft zugrunde und fundierte den Leitspruch: „Die freie Markt kann es besser“.

Nunmehr zeichnet sich ab, dass der liberalisierte und ungezügelter Markt allein auch nicht heilsbringend ist. Vielmehr lassen sich die Vorzüge eines unabhängigen Unternehmens mit den Ansprüchen einer Gemeinwohlwirtschaft verbinden. Hunderte Kommunale Unternehmen zeigen durchaus, dass das eine realistische Perspektive ist. Ihnen gelingt es, die Effektivität eines nach Gewinn strebenden Unternehmens mit den Gemeinwohlansprüchen der Bürgerinnen und Bürger zusammenzubringen. Deswegen ist die sogenannte Rekommunalisierung seit einigen Jahren wieder populär geworden, die kommunale Obliegenheiten der Daseinsvorsorge wieder in das Eigentum der Gemeinden zurückzuführen (mehr zu diesem Thema findet sich im Arbeitsbericht „Local Business“).

<sup>454</sup> Quelle: GEFAK (2014) s.o.

Viele Kommunen mussten feststellen, dass Krankenhäuser, Abfallwirtschaft oder Verkehrsbetriebe zwar effizient gemanagt wurden, doch um die erwartete Rendite zu erwirtschaften wurden und werden Löhne gedrückt, das Personal auf ein Minimum zusammengestrichen, was häufig zur Frustration der Mitarbeiter geführt hat. Man hält sich streng an die vertraglich vereinbarten Minimaldienstleistungen. Ein kommunales Unternehmen führt die Gewinne meist an die Gemeinde ab, ein börsennotiertes Unternehmen an die Anteilseigner.

Wenn also Kommunalpolitiker dem Gemeinwohl einen hohen Stellenwert einräumen und dies gegebenenfalls auch zum Nachteil von Investoren, weil man ihnen zum Beispiel nicht die gibt, einen Teil der Aktien des kommunalen Unternehmens verkauft, dann ist das keine negative Tendenz, sondern soziale Marktwirtschaft.

## 10.6 Wf4.0 zwischen Protektionismus und Freihandel?

Richtet sich die Wf4.0 gegen den freien Warenverkehr und verbirgt sich hinter den Strategien zur Förderung von regionalen Wertschöpfungsketten eine neue Form von Protektionismus? Seitdem Donald Trump im Wahlkampf den Slogan „America first“ geprägt hat und seither kontinuierlich gegen den Freihandel wettet, hat die Diskussion über Protektionismus international wieder an Bedeutung gewonnen.

### **Frust durch Standortverlagerung**

Dass die protektionistische Koketterie verfängt, hat seine Ursache im Frust der Menschen. Wer seinen Job verloren hat oder auch unsicher ist, wie es weitergeht, sucht nach einfachen Antworten. Ob Detroit im „Rust Belt“ der USA oder Bochum im Ruhrgebiet: Autoproduktion war ein Wesensmerkmal dieser Regionen, verbunden mit hunderttausenden Jobs. In beiden Regionen waren auch Kohle und Stahl prägend für die Wirtschaft und das Lebensgefühl der Menschen. Stellenabbau durch die Verlagerung an günstigere Produktionsstandorte im Ausland lässt Verdruss aufkommen. Das gilt um so mehr, wenn die Konkurrenz im Ausland aufgrund von niedrigen Sozial- und Umweltstandards produziert.

Es ist daher wohl nicht sinnvoll, die Freihandelstheorie von David Ricardo als dogmatische Aufforderung dafür zu interpretieren, dass allein die billigsten Produktionsbedingungen über das Wohl und Wehe der regionalen Fertigung entscheiden. Ricardo legt dar, dass es für die beteiligten Nationen am kostengünstigsten ist, wenn sich jedes Land auf das spezialisiert, was es am effektivsten herstellen kann. Sehr naheliegend ist das etwa bei bestimmten Ressourcenvorkommen oder klimatischen Bedingungen. Die Theorie übersieht allerdings die möglichen sozialen und ökologischen Effekte, wenn die externen Kosten nicht eingepreist sind.

So mögen Kleider aus den China besonders günstig sein. Zugleich werden die Gewässer Chinas durch die Textilindustrie vergiftet. Zwei Drittel der chinesischen Flüsse und Seen sind als verschmutzt klassifiziert. Giftstoffe aus den Fabriken werden oft ungeklärt abgeleitet.<sup>455</sup> Ganz offensichtlich profitieren beide Seiten, Import und

---

<sup>455</sup> [www.greenpeace.de](http://www.greenpeace.de): Textilindustrie vergiftet Gewässer (12.8.2017); Greenpeace (2014): A Little Story About a Monstrous Mess



Exporteur, nicht ausgewogen vom freien Warenaustausch. Solche Effekte, auch in sozialer Hinsicht, waren Ricardo seinerzeit nicht gegenwärtig.

### **Stärkung der lokalen Wirtschaft ist schon heute Programm und kein Gegensatz zum Freihandel**

Die regionale Wirtschaft nach Möglichkeit zu stützen, ist seit jeher eine Selbstverständlichkeit kommunaler Politik. Lange wurde beispielsweise bei der Vergabe ortsansässige Unternehmen bevorzugt. Das ist, mit Einschränkungen, noch heute so. Die Europäische Union hat in ihrem Bestreben den Wettbewerb zu stärken und Korruption zu bekämpfen, die Kommunen gezwungen, größere Aufträge öffentlich aususchreiben.

Sie versuche gleichwohl, wenn irgendetmöglich, die Aufträge lokal zu vergeben. Darüber hinaus befördert häufig das Stadtmarketing die regionale Nachfrage. Durch Werbemaßnahmen, Kulturaktionen, Gutscheinsysteme u.ä. sollen die Bürgerinnen und Bürger zum Einkauf in der City motiviert werden. Ähnlich haben die Wirtschaftsförderer Strategien im Portfolio, die dezidiert die Produktion vor Ort erhalten oder fördern sollen. Und auch das Bundeswirtschaftsministerium möchte dem Vernehmen nach die „Wirtschaft in den Regionen stärken“.<sup>456</sup>

Die Strategien der Wf4.0 sind vor diesen Hintergrund als ein Verstärker des bestehenden Engagements und als konzeptionelle Erweiterung zu verstehen. Die Förderer der Regionalwirtschaft sind nicht automatisch Gegner des Freihandels. Von Protektionismus keine Spur.

Das gilt auch nicht für das „Regionalgeld“ (siehe Arbeitsbericht zum Geschäftsfeld Finanzwirtschaft). Auch dieses Konzept verfolgt lediglich das Ziel, den Handel mit lokalen Produkten zu stützen. Es soll und vermag nicht, den internationalen Handel in nennenswertem Umfang zu beschränken.

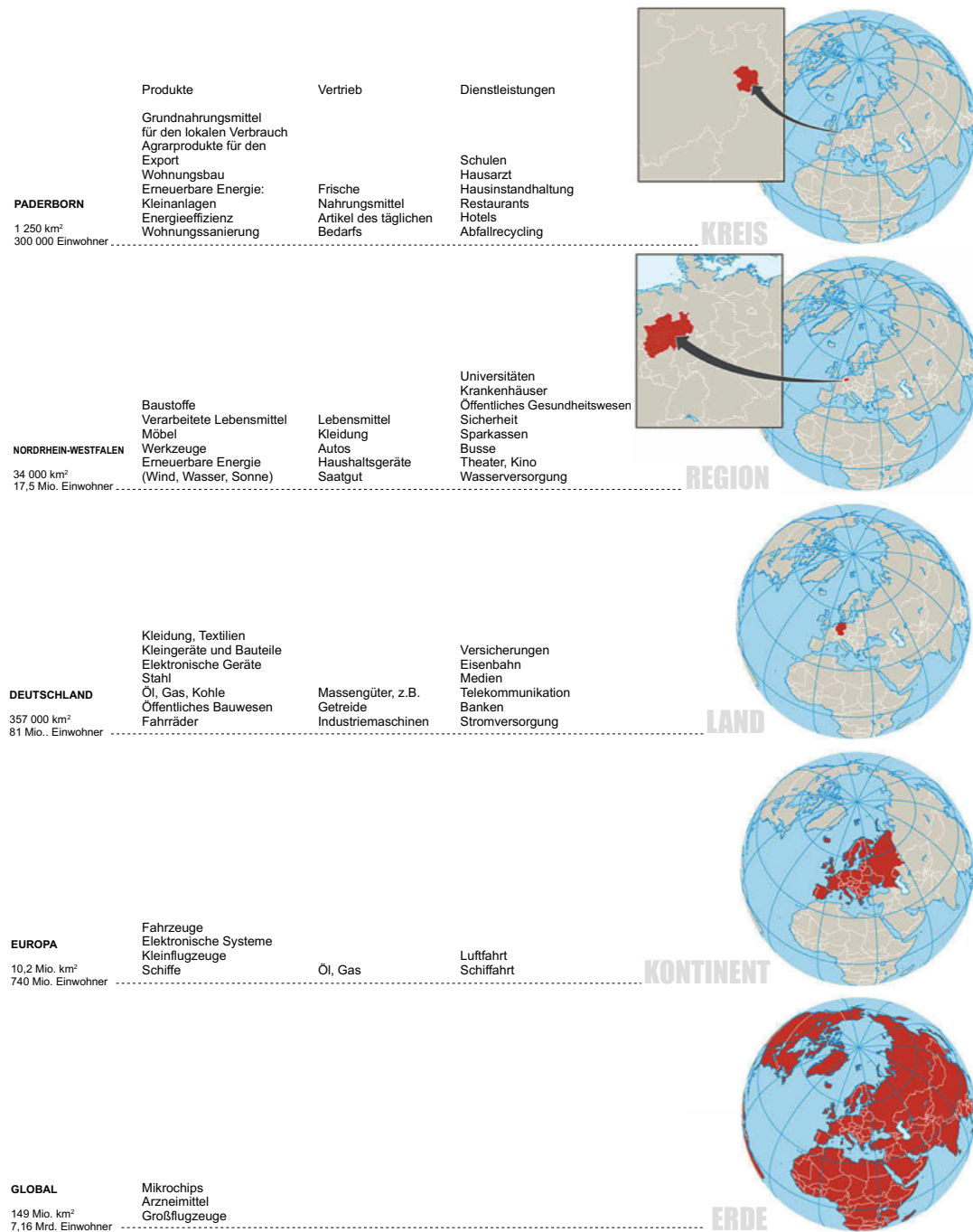
### **Zwischen regional und international**

Ganz grundsätzlich stellt sich die Frage, ob wirklich jede Ware um den ganzen Erdball transportiert werden muss und allein die unmittelbaren Produktions- und Transportkosten die Standortwahl bestimmen. In Anbetracht von ökologischen oder sozialen Postulaten kann es daher durchaus sinnvoll erscheinen, bestimmte Wertschöpfungsstufen regional darzustellen. Nur welche Faktoren bestimmen darüber, wie nah und fern bestimmte Waren transportiert werden sollten?

Eine erste Einschätzung zu dieser Frage liefert die New Economic Foundation, gestaffelt nach Kreis, Region, Europa und Weltmarkt (Abbildung 15, S. 126). Es ist gut vorstellbar, dass sich Wachstumskritiker und Globalisierungsgegner noch wesentlich kürzere Wertschöpfungsketten wünschen würden. Gleichwohl ist der Unterschied zur gegenwärtig globalisierten Produktionsweise auch so schon sehr eindrucklich. Beispielsweise wird Kleidung heute nur noch im Ausnahmefall regional hergestellt. Theoretisch und praktisch ist das gleichwohl möglich, wie beispielsweise Trigema (Textilien) oder Waldviertler (Schuhe) zeigen.

---

<sup>456</sup> [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de): Wirtschaft in den Regionen stärken (9.8.2017)

Abbildung 15: Vision einer Relokalisierung der Wertschöpfung.<sup>457</sup>

## 10.7 Warum liegt die Federführung bei der Wirtschaftsförderung?

Die Annahme erscheint naheliegend, dass die Federführung bei der Umsetzung des Konzeptes „Wirtschaftsförderung 4.0“ bei der kommunalen Wirtschaftsförderung liegen sollte. Doch die Erfahrungen im Modellstandort Osnabrück zeigen, dass diese

<sup>457</sup> nach: New Economics Foundation (2010): The Great Transition, 2010, S. 61; Grafik entliehen aus: Le Monde diplomatique/taz (2015): Atlas der Globalisierung. Berlin, S. 120

Einschätzung nicht unbedingt geteilt wird. Zwar war es vor dem Start des Projekts so, dass die Zuständigkeit klar bei der Wirtschaftsförderung Osnabrück (WFO) gesehen wurde und zwar sowohl von der Geschäftsführerin der WFO als auch von politischer Seite. Es gab auch einen entsprechenden Ratsbeschluss.<sup>458</sup>

Durch einen Wechsel der Geschäftsführung, noch vor Beginn der Erprobungsphase, hat sich seitens WFO die Einschätzung und Bewertung des Projektes deutlich verändert. Gesellschafter der WFO je zur Hälfte die Stadt und der Verein für Wirtschaftsförderung in Osnabrück, einem Unternehmensnetzwerk. Der Verein engagiert sich „für starke Unternehmen“ und ist Sprachrohr seiner Mitgliedsunternehmen. So heißt es auf der Startseite des Internetauftritts. Auch der Website der WFO drehen sich die präsentierten Strategien um die Förderung von Unternehmen.

Insofern ist die ablehnende Haltung gegenüber dem Konzept der Wf4.0 grundsätzlich nicht überraschend, vom Stimmungswechsel einmal abgesehen. In Bottrop (siehe Kapitel 15.1, S. 154) hat man im Rahmen des BMBF-Forschungsprojekts „Bottrop 2018+“ ähnliche Erfahrungen gemacht. Nur wenige Unternehmen waren bereit, Zeit in die partizipative Entwicklung einer Strategie für die kommunale Wirtschaftsförderung zu investieren.

### **Unternehmensförderung ist nicht gleich Wirtschaftsförderung**

In Deutschland ist es eher der Normalfall, dass die Experten Unternehmensförderung mit Wirtschaftsförderung gleichsetzen. Das zeigen die im Rahmen des Projektes durchgeführten Expertengespräche, sowie die Gespräche bei Tagungen und Konferenzen.<sup>459</sup> Sobald sie Stichworte wie „Repair Café“ oder „Solidarische Landwirtschaft“ vernehmen lautete die erste Reaktion, dafür sei man nicht zuständig. Zwar seien solche Entwicklungen nicht unbedingt abzulehnen, jedoch läge die Zuständigkeit in anderen Ressorts. Das sind die spontanen Reaktionen.

Bei der weiteren Auseinandersetzung mit dem Konzept und auch im Verlauf der Gespräche mit Experten änderte sich häufig die Einschätzung. Die nächste Reaktion lautet dann, das könnte durchaus interessant sein. Notwendig sei aber ein entsprechender politischer Auftrag verbunden mit zusätzlichem Personal. Beides war zu Beginn des Projekts in Osnabrück gegeben, doch die kritische Haltung der WFO hat sich dadurch nicht geändert. Wie erwähnt könnte das an der tragenden Rolle der Unternehmen in der WFO liegen.

### **Nachfrage- und Angebotsseite betrachten**

Wie begründet sich die ablehnende Haltung mancher Wirtschaftsförderer? Die einfache Antwort: Viele betreiben fast ausschließlich Unternehmensförderung und nennen es Wirtschaftsförderung. Im Fokus steht also die Angebotsseite. Man will gute Rahmenbedingungen schaffen für Unternehmen: Autobahnanschluss, Breitband, günstige Steuern und ähnliches. Diese Strategie zielt darauf, dass die Unternehmen

---

<sup>458</sup> Vorlage VO/2016/6745 (Amtsinformationssystem Osnabrück)

<sup>459</sup> So etwa die Tagungen des Deutschen Instituts für Urbanistik im Herbst 2017 und Frühjahr 2018. Die Tagung hatte interessanterweise den Titel „Wirtschaftsförderung 4.0: Herausforderungen, Strategien, Trends“. Dieses Projekt wurde dort präsentiert und mit den Teilnehmern diskutiert.

Arbeitsplätze schaffen. Und das hilft letztlich auch der Nachfrageseite, also den Bürgern.

Wf4.o betrachtete neben der Angebotsseite auch die Nachfrage und nimmt die Bürgerinnen in ihrer Rolle als Konsumenten und KoProduzenten in den Blick. In diesem Sinne gilt es die Menschen zu ermutigen, sich mit ihrer regionalen Wirtschaft zu verbünden.

### **Wirtschaft ist mehr als der Austausch von Geld**

Zudem basiert die etablierte Wirtschaftsförderung auf dem Verständnis, dass es bei Wirtschaftsprozessen nur um den auf Geld basierten Austausch von Waren und Dienstleistungen geht. Konkret heißt das beispielsweise, wenn ein Nachbarschaftsnetzwerk einen ehrenamtlichen Pflegeservice auf die Beine stellt, ist das nach diesem Verständnis etwas Soziales. Sobald die Bürgerinnen dafür bezahlt werden, handelt es sich um Wirtschaft.

Das Konzept der Wf4.o möchte diese Vorstellung, um die nicht geldbasierten Wirtschaftsprozesse erweitern. Es handelt sich um eine innovative Erweiterung des herkömmlichen operativen Geschäfts. Das Konzept betrachtet die gesamte Wirtschaft einer Stadt oder Region und geht damit über die reine Unternehmensförderung hinaus.

Dessen ungeachtet bergen die Handlungsfelder der Wf4.o Potenziale zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen, nicht nur ehrenamtlich, sondern auch für den Lohnerwerb. Beispielsweise sind durch den Boom beim Carsharing viele Jobs entstanden. „Alternative Energien“ wurden lange Zeit belächelt, inzwischen sichern sie das Auskommen von hunderttausenden Handwerkern und Ingenieuren. Beide Entwicklungen haben ihren Ursprung in bürgerschaftlichem Engagement.

Zudem tragen viele lokale Initiativen zur wirtschaftlichen Stabilität bei. Wie solche Initiativen, etwa im Sharingbereich, zu unterstützen sind wurde im Laufe des Projektes analysiert und modellhaft erprobt. Zudem zeigt das Projekt, inwiefern sich deren Tätigkeitsfelder innovativ erweitern können.

### **Wf4.o fördert die gesamte Wirtschaft**

Die Formulierung „gesamte Wirtschaft“ zielt darauf ab, dass Ökonomie die Gesamtheit aller Einrichtungen und Handlungen ist, die „der planvollen Befriedigung der Bedürfnisse dienen. Zu den wirtschaftlichen Einrichtungen gehören Unternehmen, private und öffentliche Haushalte, zu den Handlungen des Wirtschaftens Herstellung, Absatz, Tausch, Konsum, Umlauf, Verteilung und Recycling/Entsorgung von Gütern.“<sup>460</sup> Es geht also nicht allein um auf Geld basierten Austausch. Das wird schon dadurch deutlich, dass mehr als die Hälfte aller geleisteten Arbeit nicht bezahlt wird, etwa für Betreuung von Kindern, Pflege von Angehörigen oder Betreuung von Jugendgruppen. Ohne diese Formen der Wirtschaft könnte auch der erwerbliche Bereich nicht existieren.<sup>461</sup>

---

<sup>460</sup> [www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de): Wirtschaft (7.11.2017), Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 6. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut 2016. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2016.

<sup>461</sup> Statistisches Bundesamt (2015): Wie die Zeit vergeht. Ergebnisse zur Zeitverwendung in Deutschland 2012/2013

## Fazit

Es sprechen also viele Argumente dafür, die Umsetzung der Wf4.0-Strategien in die Obhut der Wirtschaftsförderung zu legen. Schließlich sind es schlichtweg wirtschaftliche Prozesse, die gefördert werden sollen. Das heißt jedoch nicht, dass sämtliche Maßnahmen auch von den Mitarbeitern der Wirtschaftsförderung auch angeschoben werden müssen. Die Kinderbetreuung etwa ist natürlich ein soziales Projekt. Es ist jedoch für Unternehmen wichtig, dass die Mitarbeiter ihre Kinder unterbringen können. Zudem wird das Thema bereits forciert bearbeitet. Doch für manche Themen, obgleich wichtig für die kommunale Wirtschaft, fühlt sich oftmals niemand zuständig. Das Wf4.0 Konzept schafft hier einen systemischen Überblick.

Wichtig ist daher zunächst, dass einem kommunalen Akteur die Federführung und damit Koordination obliegt. Aspekte die als originäre Aufgabe des Kulturdezernates betrachtet werden, können auch dorthin delegiert werden. Zugleich wird jede Kommune für sich entscheiden müssen, welche der Einzelmaßnahmen als Teil der Wf4.0 angefasst wird. Dabei kann es dann durchaus sein, dass beispielsweise das Social Dining von der Liste gestrichen wird.

Entscheidend ist also, ob man sich mit dem Gedanken anfreunden kann, dass die gesamte Wirtschaft auch den jenseits von Geld stattfindenden Austausch von Waren und Dienstleistungen betrachtet und auch die Nachfrageseite. Das vorausgesetzt, liegt die Kompetenz für die Umsetzung der Wf4.0 als ganz selbstverständliche Aufgabe bei der Kommunalen Wirtschaftsförderung – wie der Name schon sagt.

## 10.8 Mission Statement der Wirtschaftsförderung 4.0

Zur Verdeutlichung des Unterschieds einer traditionellen kommunalen Wirtschaftsförderung mit einer, die zugleich darauf abzielt, die wirtschaftliche Stabilität zu stärken, werden zwei typische „Mission Statements“ gegenübergestellt. Dabei wird schnell ersichtlich, dass die klassische Wirtschaftsförderung eigentlich „Unternehmensförderung“ heißen müsste. Denn bei ihr werden zentrale Wirtschaftszweige nicht oder kaum beachtet.

### Mission Statement einer klassischen Wirtschaftsförderung

*Unternehmen in unserer Stadt und Unternehmen, die sich in unserer Stadt niederlassen wollen, haben mit ihren Anliegen absolute Priorität. Unsere Wirtschaftsförderung sichert ihnen maßgeschneiderte Lösungsvorschläge und Beratung zu. Unsere Kernaufgaben liegen z. B. bei Themen wie:*

- Betriebserweiterungen
- Neuansiedlungen bzw. Standortsuche
- Existenzgründung
- Gewerbeflächen
- Unternehmensnachfolge
- Informieren zu Fördermitteln
- Vermittlung von Kontakten und Kooperationen zwischen den Unternehmen

*Unser Ziel lautet: Wir wollen die Rahmenbedingungen für Unternehmen in unserer Gemeinde weiter verbessern, Arbeitsplätze erhalten und neue schaffen. Wir möchten Unternehmen in allen Fragen den bestmöglichen Service bieten. Wir wollen damit zu einem weiterhin wirtschaftlich erfolgreichen Leben am Standort beitragen.*

**Mission Statement der Wirtschaftsförderung 4.0**

*Unternehmen, Vereine und Initiativen in unserer Stadt liegen uns am Herzen. Unsere Wirtschaftsförderung sichert ihnen maßgeschneiderte Lösungsvorschläge und Beratung zu. Unsere Kernaufgaben sind z. B. bei Themen wie:*

- *Stärkung der Regionalen Wertschöpfung*
- *Neuansiedlungen bzw. Standortsuche*
- *Existenz- und Initiativengründung*
- *Unternehmensberatung für eine nachhaltige Entwicklung*
- *Informieren zu Fördermitteln*
- *Vermittlung von Kontakten und Kooperationen zwischen Initiativen und Unternehmen*

*Unser Ziel lautet: Wir wollen die lokalen Wirtschaftskreisläufe stärken, unabhängiger von globalen Entwicklungen werden, Waren und Dienstleistungsströme reduzieren und qualitativ hochwertige Beschäftigung fördern. Wir möchten Unternehmen, Vereinen und Initiativen, die mit uns gemeinsam zu diesen Zielen beitragen wollen, den bestmöglichen Service bieten. Wir wollen damit zu einem guten Leben in ökologischer und sozialer Verantwortung am Standort beitragen.*

Im ersten Eindruck scheinen sich beide Statements nur marginal zu unterscheiden. Doch nur einig hinzugefügte Begriffe wie „Initiativen und Vereine“ kreieren doch eine grundsätzlich erweiterte Perspektive.

Die Gegenüberstellung der beiden idealtypischen Mission Statements macht auch deutlich, dass die klassische Wirtschaftsförderung weite Teile „der Wirtschaft“ nicht beachtet. Dies betrifft insbesondere jene Dienstleistungen, die nicht gegen Geld angeboten werden.

Eine ganzheitliche Wirtschaftsförderung sollte aber die Gesamtheit aller Einrichtungen und Handlungen, die der planvollen Befriedigung der Bedürfnisse dienen, gleichermaßen berücksichtigen. Neben den Unternehmen zählen hierzu vor allem auch private und öffentliche Haushalte. Wesentliche Bestandteile des wirtschaftlichen Handels sind zudem Herstellung, Absatz, Tausch, Konsum, Umlauf, Verteilung und Recycling/Entsorgung von Gütern. Es wird somit deutlich, dass eine ganzheitliche Wirtschaftsförderung neben der betriebswirtschaftlichen Ebene auch die stadt-, welt-, volks- und hauswirtschaftliche Ebene im Blick haben muss. Denn unter „Wirtschaften“ werden alle menschlichen Aktivitäten verstanden, die mit dem Ziel einer bestmöglichen Bedürfnisbefriedigung planmäßig und effizient über knappe Ressourcen entscheiden.

Die Notwendigkeit zu Wirtschaften ergibt sich aus der Knappheit der Güter einerseits und der Unbegrenztheit der menschlichen Bedürfnisse andererseits. Grundlegender Untersuchungsgegenstand der Volkswirtschaftslehre ist die Frage was wird wie (Allokation) und für wen (Distribution) produziert? Die Wirtschaftsförderung 4.0 bietet daher eine Vielzahl von Ansatzmöglichkeiten, in allen Bestandteilen des wirtschaftlichen Handelns eigene Akzente zu setzen, die zu einer Stärkung resilienter Wirtschaftsstrukturen beiträgt.



## 10.9 Kommerzialisierung und Professionalisierung

Kritisch beobachten sollte die Wf4.0 – in Abgrenzung zur klassischen Wirtschaftsförderung – dass gemeinwohlorientierte Projekte „kommerzialisiert“ werden. Dies vor dem Hintergrund, dass ein Leitspruch der Wf4.0 lautet: „Professionalisierung ohne Kommerzialisierung“. Es ja durchaus ein Anliegen der Wf4.0, ehrenamtliche Initiativen dabei zu unterstützen, ihr Unterfangen professioneller auszurichten. Dass also etwas ein Laden für regionale Produkte oder ein Repair-Café nicht nur an zwei Tagen geöffnet hat.

Indes macht der Kapitalmarkt auch vor gemeinwohlorientierten Konzepten nicht halt. Viele Unternehmen haben daraus mittlerweile ein lukratives Geschäftsmodell entwickelt. Das Paradebeispiel ist der US-Konzern „Uber“. Der 2009 gegründete Online-Fahrvermittlungsdienst stellt letztlich nur eine Smartphone-App zur Verfügung. Der Wert des rasant wachsenden Unternehmens wird derzeit auf mindestens 50 bis 60 Milliarden Dollar geschätzt. Nach Angaben der Gründer verdoppelt sich Ubers Umsatz alle sechs Monate. Demnächst wird mit einem Börsengang der Taxi-App-Firma gerechnet. Rendite und Profit dürften für Uber dann noch mehr im Vordergrund stehen.<sup>462</sup>

Apps wie die von Uber machen das Teilen und Tauschen so einfach wie nie. Die Frage stellt sich, was solche Geschäftsmodelle noch mit der Gemeinwohlorientierung der Sharing Economy zu tun haben. Vereinnahmt der Smartphone-Kapitalismus die Bewegung?

Uber ist sehr umstritten. Taxifahrer und Taxiverbände wehren sich gegen die aus ihrer Sicht unzulässige Konkurrenz und erwirkten mehrere Gerichtsurteile gegen die Firma. Anders als von Uber behauptet, handle es sich nicht um ein Sharing-Angebot, sondern um taxiähnliche Fahrten ohne Lizenz, lautet die Argumentation der Uber-Gegner. Tatsächlich ist kaum zu erkennen, wie Ubers Modell zum Konzept des Teilens und Tauschens passen soll. In erster Linie gewinnt die Firma, die Vorteile für Fahrer und Kunden sind allenfalls bescheiden.

Unterm Strich verdienen Uber-Fahrer noch weniger als ihre professionellen Kollegen. Die Vehemenz, mit der sich die Taxi-Branche gegen die Einführung des Mindestlohns gestraut hat, lässt vermuten, dass ein Verdienst von 8,50 Euro je Stunde für ihre Mitarbeiter zuvor keineswegs garantiert war. Mit der Vermittlung via Uber oder dem Konkurrenzunternehmen Wundercar lässt sich eine angemessene Entlohnung leicht umgehen. Obgleich durch die Vermittlung nur Kosten im Zehntelcent-Bereich entstehen, verlangt Uber für jede vermittelte Fahrt 20 Prozent vom Fahrpreis. Das ist nicht günstiger als die Gebühr einer konventionellen Taxizentrale.

Internet und Smartphone haben die Kommerzialisierung des Teilens und Tauschens dynamisiert. Kritiker sprechen von moderner Sklaverei, Steuerbetrug und Schattenwirtschaft. Solchen Vorwürfen sind zum Beispiel Vereine nicht ausgesetzt.

---

<sup>462</sup> Kalenda, Florian (2015): Umsatzzahlen von Uber durchgesickert, in: ZDNet.de (21.8.2015)

### **Professionalisierung ohne Kommerzialisierung**

Unzählige Smartphone-Apps bieten Kleindienstleistungen an. Den Einkauf erledigen, Bügeln, Fahrradreparatur oder den Hund ausführen, all das wird per Angebot und Nachfrage in Tauschbeziehung gesetzt. Doch die Kleindienstleister sind in der Regel Arbeitslose, Rentner, Studenten und Hausfrauen, die ihr schmales Einkommen mit mager entlohten Gelegenheitsjobs aufbessern wollen. Zahlreiche Beobachter der Entwicklung halten es für keinen Zufall, dass die Service-Geschäftsmodelle seit Beginn der Finanzkrise 2008 regelrecht boomen. Prekäre Arbeitsverhältnisse breiten sich aus, die idealistischen Ideen der Sharing Economy sind da nur noch hübsche Dekoration.

Von seinem ursprünglichen Sinn her liegt der Gewinn des Teilens und Tauschens jedoch darin, zwischenmenschliche Beziehungen zu intensivieren und zu erweitern. In einem Stadtteil laufen die Bewohner meist anonym aneinander vorbei. Wenn sie sich über den Austausch von Hilfeleistungen kennengelernt haben, erkennt man sich wieder. Das schafft Vertrauen und Zuversicht. Liegen die Orte des Tauschverhältnisses eher weit voneinander entfernt, etwa in verschiedenen Stadtteilen, verringert sich die Wiederbegegnungswahrscheinlichkeit auf ein Minimum und der soziale Aspekt des Tausches bleibt auf der Strecke.

Wohngemeinschaften, Büchereien, Mitfahrgelegenheiten oder Schwarze Bretter in Supermärkten gibt es schon seit Jahrzehnten. Einen finanziellen Profit hat daraus im Regelfall niemand geschlagen. Das ändert sich, wenn private Unternehmen mit Gewinnabsichten einsteigen. Wird von den Investoren dann noch viel Geld in Kampagnen und Kampfpreise gesteckt, verdrängen sie leicht die bürgerschaftlichen Initiativen. Aus der gemeinwohlorientierten Idee wird ein profitorientiertes Geschäftsmodell.

Das Portal „couchsurfing.org“ startete als Plattform für nichtkommerzielles Tauschen. Das Konzept galt als vorbildlich. Über die Website konnte man sich einen Schlafplatz in aller Welt organisieren, wenn man im Gegenzug bereit war, Leute auch bei sich aufzunehmen. Ehrenamtliches Engagement war das Fundament der Initiative. Die Unterstützer halfen kostenfrei bei der Programmierung des Portals. 2011 wandelten die Gründer das Projekt in ein gewinnorientiertes Unternehmen um, um den Einstieg finanzkräftiger Investoren zu ermöglichen. Private Geldgeber profitieren nun von dem Werk ehrenamtlicher Softwareexperten.<sup>463</sup>

Durch solche Entwicklungen verlässt die Rendite den regionalen Wirtschaftsraum. Es besteht die Gefahr, dass der Kapitalismus die Mikroökonomie vereinnahmt und ihr Potenzial zur Gemeinwohlförderung verwässert. Wer seine Kinder mit Euro und Cent entlohnt, wenn sie die Treppe fegen oder die Wäsche aufhängen, untergräbt die natürlich vorhandene Bereitschaft zu freiwilligem Engagement schon von klein auf. Hilfsbereitschaft wird so zu einer Dienstleistung, die ohne Gegenleistung kaum noch denkbar ist. Es wäre fatal, wenn die Tauschwirtschaft die Kommerzialisierung selbst kleinster Dienstleistungen betreiben würde. Die Intention des Tauschens würde so in ihr Gegenteil verkehrt werden. Die Wirtschaftsförderung 4.0 will den Bürgerinnen und Bürgern mehr Handlungsspielräume und Optionen eröffnen, statt die

---

<sup>463</sup> Baumgärtel, Tilman (2014): Teile und verdiene, in: Die Zeit 27/2014, S. 21f.



Abhängigkeit vom Geld zu vertiefen und menschliche Beziehungen zu einer Ware zu machen, aus der auch noch Profit geschlagen wird.<sup>464</sup>

Werden die richtigen Akzente gesetzt, kann die Professionalisierung von Sharing-Initiativen durchaus förderlich sein. Ein Carsharing-Verein beispielsweise kam erst zur Blüte, nachdem die örtlichen Stadtwerke eingestiegen waren. Doch die Gewinne bleiben in der Gemeinschaft, wenn die Aktien der Stadtwerke noch den Bürgern gehören. Und die Bürger erwarten keine maximale Rendite, sondern ein gutes Angebot.

Eine andere Möglichkeit, die Kommerzialisierung der Sharing-Initiativen zu vermeiden, bieten alternative Währungen. Zeitbank oder Regiogeld stellen sicher, dass erwirtschaftete Vermögen lokal gebunden bleiben.

### **Vorbehalte an der Graswurzel**

Misstrauen gegenüber Politik und Verwaltung ist auch an der Basis von ehrenamtlichen Initiativen sehr verbreitet. Viele Bürgerinnen und Bürger haben den Eindruck, „die da oben“ wüssten gar nicht, was die Menschen in der Praxis wirklich brauchen, sie seien realitätsfern und gesteuert von mächtigen Interessengruppen. So berechtigt und verständlich solche Annahmen im Einzelfall auch sein mögen, so können sie aber auch zu einem wenig hilfreichen Schwarz-Weiß-Denken verleiten: Hier die guten Selbsthilfeinitiativen vor Ort, dort die korrupten Politiker und Bürokraten.

Das Ziel der Wirtschaftsförderung 4.0 ist es nicht, ein Paralleluniversum aus Regionalwirtschaften aufzubauen. Schließlich greifen wir alle auf die Dienste des Gemeinwesens zurück. Wir nutzen Straßen, Bahnen, Kommunikationstechnologien, Schwimmbäder und nicht zuletzt das Gesundheitssystem. Wir leben in Frieden. All diese Dinge dienen dem Gemeinwohl, werden aber über Steuern finanziert.

Die Wf4.0 wird die Vorbehalte an der Basis ernst nehmen. Sie möchte sich nicht einmischen oder etwas wegnehmen, sondern durch Geld, Räumlichkeiten und Marketing das Engagement vor Ort fördern. Ganz ähnlich wie es die Freiwilligenagenturen heute schon tun. In den zurückliegenden Jahrzehnten kamen Nahversorgung und Gemeinwohlwirtschaft ziemlich unter die Räder. Wenn nun Genossenschaften und Urban-Gardening-Projekte wieder beliebter werden, ist das eine äußerst begrüßenswerte Entwicklung.

Aus zahlreichen Expertengesprächen, Workshops und Podiumsdiskussionen lässt sich die Einschätzung ziehen, dass externe Unterstützung ein entscheidender Treiber für das Gelingen von Wf4.0 Initiativen sein kann.

Exemplarisch steht dafür die Aussage der Industriedesignerin Astrid Lorenzen, ohne die Möglichkeit, in einem selbstverwalteten Zentrum günstig einen Raum zu mieten, wäre es schwer, das Fab Lab in St. Pauli zu betreiben. Kommunalpolitik habe daher einen erheblichen Anteil am Gelingen selbstorganisierter Experimentier- und Freiräume.<sup>465</sup> Mehr zu den Einschätzungen und Einsichten von ausgewählten Initiativen findet sich im Kapitel „Ergebnisbeschreibung in Keypoints und Diskussion“, S. 146)

---

<sup>464</sup> Baumgärtel, Tilman (2014): s.o.

<sup>465</sup> Lorenzen, Astrid (2015): Ein Fab Lab für St. Pauli, in: Helfich, Silke / Bollier, David: Die Welt der Commons. Bielefeld, S. 160.

## 11 Mapping kollaborativer Resilienzinitiativen [AP 1.2]

Für das Projekt war geplant, ein Mapping mit mindestens 20 kollaborative Resilienzinitiativen pro Geschäftsfeld in Deutschland und Europa durchzuführen. Es galt, die Charakteristika dieser bestehenden Initiativen zu erfassen. Diese Bestandsaufnahme beschreibt u.a. das kommunale und ökonomische Umfeld, beteiligte Akteure, Meilensteine, die Laufzeit, derzeitige Erfolge und Misserfolge und Finanzierungsmodelle einzelner Resilienzinitiativen. Zudem wird die Unterstützung kommunaler Institutionen, insbesondere durch Wirtschaftsförderungen erörtert. Gemeinsamkeiten und strukturelle Unterschiede ähnlicher Initiativen werden verglichen.

Die Ergebnisse dieses Arbeitspakets finden sich in gesonderten Einzeldokumenten.

<https://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/berichte/>

## 12 Befragung von Wirtschaftsförderungen

Es sind im Zeitraum von März bis September 2017 sieben Experteninterviews mit Vertretern von Wirtschaftsförderungen in Städten mit mehr als 100.000 Einwohnern und darüber hinaus ein Expertenworkshop mit einem Beratungsunternehmen für kommunale Wirtschaftsförderung durchgeführt worden. Die Gespräche wurden als ausführliche explorative Interviews orientiert an einem Gesprächsleitfaden geführt (siehe Anhang).

Kern der Befragung waren die vorhandenen Unterstützungsstrukturen in den fünf identifizierten Geschäftsfeldern der Wirtschaftsförderung 4.0. Außerdem sollten potenzielle weitere Unterstützungsstrukturen diskutiert werden bzw. eine Stellungnahme gegeben werden, ob und warum Wirtschaftsförderung 4.0 als Teil des Aufgabenbereichs von Wirtschaftsförderungen anzusehen ist und inwiefern sie zur kommunalen Wertschöpfung beiträgt.

### 12.1 Auswahl der Gesprächspartner

Aus den derzeit 79 Städten in Deutschland mit mehr als 100.000 Einwohnern sind zunächst solche identifiziert worden die

- a) sich durch Auszeichnungen wie den deutschen Nachhaltigkeitspreis, 'Fair-Trade-Stadt' o.ä. hervorgetan haben.
- b) bereits Initiative in den der Wirtschaftsförderung 4.0 entsprechenden / verwandten Handlungsfeldern ergriffen haben
- c) über eine aktive Landschaft an Initiativen (z.B. Transition Towns) verfügen
- d) über das 'Schneeballprinzip' von Gesprächspartnern empfohlen wurden oder zu denen im Zuge des Projekts anderweitig Kontakt aufgebaut wurde

Hintergrund dieser Auswahl war, dass entsprechend der Leitfrage nach der Ausgestaltung vorhandener Unterstützungskriterien zunächst Kommunen sich anbieten, in denen sich bereits Formen der Zusammenarbeit zwischen WiFö und Initiativen aus den Handlungsfeldern finden bzw. vermuten lassen. So können bereits gemachte Erfahrungen und unterschiedliche Ansätze der Zusammenarbeit erhoben werden. Auch wurde davon ausgegangen, dass eine bereits vorhandene Affinität zu Nachhaltigkeitsstrategien und neuen Handlungsansätzen den Zugang und die Diskussion erleichtern. Etwa die Hälfte der angesprochenen Gesprächspartner, war zu einem ausführlichen Interview bereit. Absagegründe waren Zeitmangel, fehlende Aktivitäten/mangelnde Relevanz der beschriebenen Handlungsfelder sowie Zurückhaltung wegen 'Richtlinienkompetenz der Stadtpolitik' weshalb die Wirtschaftsförderung nicht sprechberechtigt sei respektive Zurückhaltung übe. Zum Teil waren mehrere Vorgespräche bzw. Anläufe nötig, um den Gesprächspartnern das Konzept des Projekts zu erläutern und einen Gesprächstermin zu bekommen.

### 12.2 Ergebnisse

Die Gesprächspartner betonen übereinstimmend den **vernetzenden** Charakter der Wirtschaftsförderung. Die Umsetzungsmöglichkeiten seien beschränkt: "Wir können immer nur Ideen generieren, makeln, verstärken. Aber wir sind ja kein Umsetzer

dafür. Wir sind immer nur dann gefragt, wenn was neu ist oder wenn man Unterstützung braucht. (...) In der Umsetzung sind wir raus." (Interview 2)

Auch seien die Möglichkeiten, Themen zu setzen limitiert. Als Dienstleister für die am Standort ansässigen oder ansiedlungswilligen Unternehmen, *reagiert* man auf deren Nachfrage und fungiert als Problemlöser im Zusammenspiel mit der Stadtverwaltung. Jedoch gibt es auch intensive Bemühungen um **Schwerpunktsetzungen im Bereich Nachhaltigkeit**. Dies bezieht sich jedoch hauptsächlich auf Ressourcen- und Energieeffizienz. Hier gibt es Konzeptionen und Umsetzungen für 'grüne' Gewerbegebiete und Kooperationen von benachbarten Unternehmen. Prinzipiell lässt sich festhalten, dass per definitionem Unternehmen die Zielgruppe von Wirtschaftsförderungen sind. 'Initiativen' mit noch unklarem Rechtsstatus oder Organisationsgrad sind schwer zu adressieren und liegen außerhalb des Fokus: "Letztendlich geht es ja darum, Unternehmen in ihrem wirtschaftlichen Handeln zu stärken und zu unterstützen. Das ist ja der Grundsatz der Wirtschaftsförderung, um das mal ganz klar zu fassen." (Interview 6)

In verschiedenen Gesprächen wurden dennoch auch Einzelpersonen benannt, die an der Schnittstelle von Zivilgesellschaft und Wirtschaftsleben eine besondere Rolle einnehmen und diese auch in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderung ausüben.

### **Geschäftsfeld Produktion:**

Mehrheitlich wurden wenig direkte Bezüge zu den Tätigkeiten der befragten Wirtschaftsförderungen mit Blick auf die zentralen Geschäftsmodelle im Bereich Produktion festgestellt: Energiegenossenschaften „bräuchten“ die Wirtschaftsförderung nicht mehr, da sie einen hohen Reife- und Selbstorganisationsgrad erreicht hätten. Spezielle Aktivitäten gibt es in einzelnen Städten im Bereich der Clusterbildung und Vernetzung von Forschung & Praxis mit Bezug zu Energieinnovationen & Digitalisierung.

Das Geschäftsmodell Solidarische & Landwirtschaft wird überwiegend nicht explizit bearbeitet und wird eher im Verantwortungsbereich der städtischen Umweltämter gesehen. Gleiches gilt für Stadt- und Regionalgärten. Gleichwohl gibt es auch Kontakte und Bemühungen, regionale Produkte zu vermarkten und entsprechende Portale zu unterstützen.

### **Geschäftsfeld Finanzierung**

Es waren keine etablierten Formen komplementären Leistungsaustausches bekannt. Einheitlich wurde beurteilt, dass Regionalwährung u.ä. eher im ländlichen Raum zu finden und ggf. erfolgreich umzusetzen sei, aber weniger relevant im städtischen Ballungsraum wäre.

Es wurden vereinzelt Initiativen zu Crowdfunding genannt. Eine systematische Nutzung dieses Instruments oder Unterstützung zur Umsetzung gibt es aber nicht. Von einem Geschäftsführer wurde davon berichtet, dass damit experimentiert worden sei, aber die Erfahrung zeige, dass dies mit einem hohen Aufwand verbunden sei. Da Aufwand und Ertrag nicht einen eindeutigen Nutzen versprechen, sei man damit zurückhaltend.

Ansätze wie die Regionalwert AG werden positiv bewertet und es wurde von Unterstützung zur Stärkung regionaler Wertschöpfungskreisläufe berichtet.

### **Geschäftsfeld Sharing**

Im Handlungsfeld Teilen & Tauschen lag gesprächsübergreifend der Schwerpunkt der Anknüpfungspunkte / Erfahrungen mit Fokus auf Mobilitätsangebote. CarSharing-Anbieter gab es in jeder befragten Stadt. Hier wurde die These bestätigt, dass oftmals der Einstieg von lokalen Energieversorgern oder überörtlichen Anbietern eine Professionalisierung der ersten CarSharing-Initiativen herbeigeführt hat. Offen ist an mehreren Orten die Entwicklung von Fahrradverleihsystemen. Mehrfach wurde beschrieben, dass diese Schwierigkeiten hätten, wirtschaftlich betrieben zu werden. Jedoch gibt es in mehreren Städten Erwägungen, aus übergeordneten Interessen (Entlastung Verkehr / Stärkung Fahrradfreundlichkeit) diese zu unterstützen und weiterzubetreiben.

In einzelnen Bereichen werden auch Netzwerke zur Verbindung von Co-Working und Sharing von speziellen Geräten mit Blick auf Startups im High-Tech-Sektor geknüpft. In einem Fall wurde auf Anfrage aus dem Rat der Stadt heraus eine Bestandsaufnahme für den Sektor Sharing erstellt. Das Ergebnis legt eine differenzierte Betrachtung von plattformbasierten Formen, die überregional gewinnorientiert betrieben werden (Uber, Airbnb) und lokalen Initiativen nahe. Erste werden z.T. kritisch betrachtet vor allem auch mit Blick auf die Auswirkungen auf den lokalen Mittelstand und inhabergeführte Betriebe. Letztere haben oft eine lange Tradition und sind gebunden an das Engagement einzelner Protagonisten. Der entscheidende Schritt zum Neuen ist die digitale Vernetzung: „Das ist ja auch nichts so Neues. Die Allmende gibt es seit dem Mittelalter, ist ja auch nichts anderes als Sharing-Economy. Wir nennen es halt jetzt so, deswegen sage ich immer, (...) der Mittler Internet ist eigentlich das Neue, was dafür sorgt, dass das Ganze nochmal eine neue Dimension dazu bekommen kann.“ (Interview 4)

### **Geschäftsfeld Local Business**

Das Handlungsfeld resiliente Unternehmen ist ein zweiter Schwerpunkt und bildet einen Teil der 'klassischen' Arbeit der Wirtschaftsförderungen. Wobei hier einzuschränken ist, dass sich weniger auf kooperative Wirtschaftsformen o.ä. bezogen wird, sondern Beratungs- und Vernetzungsleistungen mit Blick auf Ökoprofit, Energie- & Ressourceneffizienz im Vordergrund stehen. Hierzu werden Cluster gebildet, integrierte Planungsprozesse für ressourcenschonende Gewerbegebiete begleitet und praxisorientierte Forschungsprojekte mit Einbindung von Unternehmen durchgeführt. Eher in diese Rubrik fallen auch genannte Beispiele von 'Hilfe & Kooperation', die sich zwischen einzelnen Betrieben in räumlicher Nähe zueinander entwickeln. Dazu wurden Beispiele für Bezug regionaler Vorleistungen/Waren und die gemeinschaftliche Organisation von z.B. Logistikprozessen (Postversand zur Vermeidung von Wegstrecken) sowie Nutzung ökologischer Nischen in Brachflächen in Gewerbegebieten genannt.

### **Geschäftsfeld Sozialunternehmen**

Die im Handlungsfeld Hilfe & Kooperation aufgeführten Initiativen gibt es zwar in unterschiedlicher Ausprägung in jeder Stadt, übereinstimmend werden diese jedoch

dem Sozialbereich(dezernat) zugeordnet und nicht als der Wirtschaftsförderung naheliegender Tätigkeitsbereich betrachtet:

„Dieser Bereich ist stark geprägt von den Sozialverbänden. Da ist kein Einsatz von der Wirtschaftsförderung notwendig, weil es da andere Treiber in der Stadtgesellschaft gegeben hat und immer noch gibt. Das liegt von uns relativ weit weg. Wenn die Infrastruktur nicht da wäre, sähe die Situation vielleicht anders aus. Aber die Frage hat sich nie gestellt.“ (Interview 1)

### 12.2.1 Schnittstellen zur kommunalen Governance von Resilienzökonomie

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die für die Wirtschaftsförderung 4.0 definierten Handlungsfelder im Abgleich mit den berichteten Tätigkeitsbereichen vielfach Überschneidungen/Überlappungen mit den Zuständigkeiten anderer städtischer Einheiten hat. So wurden wie zu Sozialunternehmen aufgeführt die Sozialdezernate genannt und in Verbindung mit Fragen von Flächennutzung das Umweltamt oft genannt. Zusammengefasst ist die Handlungsmaxime in folgendem Zitat:

„Eigentlich sind wir subsidiär unterwegs, wenn irgendwo Themen brach liegen von denen aber wir oder unsere Gesellschafter sagen, die sind wichtig für die Region weil aus welchen Gründen auch immer, dann werden wir aktiv. Gibt es schon einen Kümmerer, sind wir in der Regel nicht so luxuriös ausgestattet, so dass wir noch was 2. daneben stellen.“ (Interview 1).

Auch wurde wiederkehrend auf die politische Rahmensetzung verwiesen. Die Wirtschaftsförderung handelt - unabhängig von ihrer Organisationsform (Amtslösung oder privatrechtliche Gesellschaft) - im Auftrag der Politik. Der Auftrag lautet in der bestehenden Ordnung, die Unternehmen am Standort zu unterstützen und die Standortattraktivität zu erhöhen. Innerhalb dieser Rahmensetzung kann die Wirtschaftsförderung verschiedene Schwerpunkte setzen. Eine grundsätzliche Ausdehnung der Aktivitäten und der Definition von Standortattraktivität ist von der Politik vorzunehmen.

Grundsätzlich wurde in allen Gesprächen darauf verwiesen, dass die Kapazitäten - variierend - begrenzt seien und deshalb der Fokus auf 'Pflichtaufgaben' zu legen sei. Wobei diese Aufgaben auch unterschiedlich interpretiert werden und ebenfalls versucht wird, insbesondere Innovationsthemen wie Ressourceneffizienz, Digitalisierung etc. voranzutreiben.

Die Relevanz der einzelnen Handlungsfelder wird erkannt und eine konzeptionelle Bearbeitung würde auch begrüßt, dies wird jedoch von den Anforderungen des Kerngeschäfts im Alltag überlagert.

Die Vernetzung der Gesprächspartner und die Verbreitung von erfolgreichen Beispielen und den Ergebnissen des Projekts wurde einhellig begrüßt und gewünscht.

## 13 Vertiefte Analyse ausgewählter Geschäftsmodelle (AP1.4)

In diesem Arbeitspaket werden ausgewählte kollaborative Resilienzinitiativen einer tiefergehenden Analyse unterzogen. Diese sind zum einen im Mapping (Kapitel 11 S. 134 bzw. unter [www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/berichte/](http://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/berichte/): WF4.o\_LocalBusiness.pdf, WF4.o\_Produktion.pdf, Sharing.pdf, Sozialunternehmen&initiativen.pdf, Finanzwirtschaft.pdf,

In diesen Dokumenten sind die Analysen unmittelbar dem ausgewählten Fallbeispiel zugeordnet. Die Überschrift lautet in diesen Fällen „informelle Informationen und vertiefende Analyse“.

Darüber hinaus wurde aus jeweils einem Geschäftsfeld eine Initiative eingehend befragt. Das Vorgehen und die Ergebnisse werden im Folgenden ausgeführt.

### 13.1 Auswahl und Beschreibung der befragten Initiativen in Osnabrück

Im Geschäftsfeld *Produktion* wird das Beispiel der Solidarischen Landwirtschaft<sup>466</sup> (im Englischen: Community Supported Agriculture, CSA) gewählt, da diese in besonderem Maße für eine gemeinschaftsgetragene, regionale und klimaschonende Ernährungswirtschaft steht.<sup>467</sup> Auf diese Weise liefern CSA-Höfe wichtige Beiträge für den Weg einer nachhaltigen Entwicklung. Da dieses Modell das klassische Ernährungssystem und großindustrielle Formen der Landwirtschaft ablösen kann sowie eine neue Form des Wirtschaftens jenseits des Marktes darstellt, wird es als transformative Wirtschaftsform verstanden.<sup>468</sup>

Der CSA-Hof Pente bei Bramsche bietet sich hier als Fallbeispiel an, da er bereits auf einige Jahre Erfahrung und eine erfolgreiche Etablierung zurückblicken kann sowie örtlich nah an Osnabrück gelegen ist. Als Interviewpartner kann Herr Hartkemeyer gewonnen werden, der als Landwirt, Lehrer und Mitbegründer des CSA-Hofs vielfältige Einblicke in Herausforderungen, Erfolge und Wünsche des Hofes geben kann.

Im Bereich *Sozialunternehmen* stellen Reparaturinitiativen, welche sich seit wenigen Jahren deutschlandweit im Aufwind befinden, ein besonders anschauliches Beispiel für gemeinschaftlich organisierte Hilfe zur Selbsthilfe dar.<sup>469</sup> Durch Reparieren statt Neukauf ermöglichen Repair Cafés eine verlängerte Nutzungsdauer von Gegenständen und leisten damit einen Beitrag zu Ressourcenschonung. Obwohl sie sich weiterhin in gesellschaftlichen Nischen befinden, tragen sie im Kleinen dazu bei, Konsum zu vermeiden und liefern Ansätze, bestehende Strukturen und Praktiken umzubauen bzw. die Abhängigkeit von globalisierten Wertschöpfungsketten zu verringern.

<sup>466</sup> Ein CSA-Hof versorgt Abnehmerinnen aus seinem Umfeld mit Lebensmitteln, im Gegenzug werden ihm die notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung gestellt. Durch diese verbindliche Zusammenarbeit werden sowohl Verantwortung als auch Risiko geteilt und gegenseitiges Vertrauen gestärkt.

Kraiß, K., van Elsen, T. (2009): Landwirtschaftliche Wirtschaftsgemeinschaften (Community Supported Agriculture, CSA) - ein Weg zur Revitalisierung des ländlichen Raumes? Nachhaltige Entwicklung ländlicher Räume, S. 183–194, S. 184.

<sup>467</sup> Kopatz, M. (2016): Ökoroutine: Damit wir tun, was wir für richtig halten, München: oekom, S. 296.

<sup>468</sup> Antoni-Komar, I. (2016): Urban Gardening, Food Coops, Community Supported Agriculture: Transformative Wirtschaftsformen – Konsumpraktiken – Marktbeziehungen. Haushalt in Bildung & Forschung, Vol. 5 (3), S. 82–96, S. 88 f.

<sup>469</sup> Stiftungsgemeinschaft anstiftung & ertomis gemeinnützige GmbH (anstiftung) (2017): Netzwerk Reparatur-Initiativen. Verfügbar unter: <https://anstiftung.de/selbermachen/reparatur-initiativen> [16.11.2017].

In Osnabrück gibt es drei aktive Repair Cafés, von denen das älteste, das vom Diakonischen Werk getragene Reparaturcafé im Café OASE, für ein Interview ausgewählt wird. Befragt wird Frau Förster, die als Freiwilligenmanagerin ehrenamtlich getragene Projekte wie das Repair Café koordiniert und unterstützt. In dieser Position kann die Interviewpartnerin besonders gut die Wünsche der Initiative wiedergeben.

Im Feld der *Sharing Economy* wird der Bereich Carsharing ausgewählt. Es wird davon ausgegangen, dass dieses Beispiel bereits im Mainstream angelangt ist bzw. sich in einem Prozess dorthin befindet.<sup>470</sup> Daher liefert die Untersuchung einer Carsharing-Initiative interessante Einblicke zu anfänglichen Hemmnissen und Bedingungen der Weiterverbreitung. Diese Wirtschaftsform erzeugt neue Verhaltensmuster im Mobilitätsbereich, durch die klassische Eigentumsverhältnisse, Nutzungsformen und Mobilitätspraktiken in Frage gestellt und ersetzt werden. Es muss sich jedoch noch zeigen, ob dies zu ausreichenden Veränderungen bestehender Systeme und Infrastrukturen führt, sodass diesen Initiativen eine transformative Wirkung zugesprochen werden kann.

In Osnabrück setzt sich der Verein StattVerkehr Osnabrück e. V. seit 25 Jahren für die Idee des Carsharings und eine umweltbewusste Verkehrsentwicklung ein. Der zweite Vorsitzende des Vereins, Herr Enger, kann für ein Interview gewonnen werden. Als Prokurist ist Herr Enger gleichzeitig bei der Stadtteilauto OS GmbH angestellt, die als gemeinsames Unternehmen des Vereins und der Stadtwerke Osnabrück gegründet wurde und seit 2011 das Carsharing in der Stadt betreibt. Der Interviewpartner hat somit Einblicke in die Vereinsarbeit und die GmbH und kann auf diese Weise umfangreiche Auskünfte zum Erfolg und Problemen des Carsharings geben. Anhand dieses Beispiels kann insbesondere betrachtet werden, ob der Verein diese „Professionalisierung“ als vorteilhaft betrachtet und welches die Erfolgsfaktoren der Kooperation sind.

Als Schwerpunkt des Geschäftsfeldes *Finanzwirtschaft* wird das Thema Regionalgeld gewählt. Es ermöglicht, Kaufkraft an eine Region zu binden, diese von globalisierten Transaktionen abzukoppeln<sup>471</sup> und lokale Wirtschaftskreisläufe zu stärken.<sup>472</sup> Diese Form einer Komplementärwährung, die in der Regel von zivilgesellschaftlichen Gruppen getragen wird, kann als Versuch gesehen werden, den Kapitalismus und die momentane wirtschaftliche Organisation zu transformieren. Gleichzeitig ist Regionalgeld als zusätzliches Zahlungsmittel innerhalb des herkömmlichen Wirtschaftssystems jedoch eher eine Ergänzung und in der Regel durch eine staatliche Währung gedeckt.<sup>473</sup> Daher kann Regionalgeld zwar Beiträge zu nachhaltigem Konsum

---

<sup>470</sup> Kny, J., Schmies, M., Sommer, B., Welzer, H., Wiefek, J. (2015): Von der Nische in den Mainstream: Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden können. UBA-Texte (86/2015), Dessau-Roßlau, S. 36.

<sup>471</sup> Paech, N. (2012): Nachhaltiges Wirtschaften jenseits von Innovationsorientierung und Wachstum: Eine unternehmensbezogene Transformationstheorie, 2. Aufl., Marburg: Metropolis, S. 461.

<sup>472</sup> Kapeller, J., Schütz, B., Tamesberger, D. (2012): Konsum demokratisch gestalten: Spielräume zur Etablierung nachhaltigen Konsums. Wirtschafts- und Sozialpolitische Zeitschrift, Vol. 35 (3), S. 167–183, S. 176.

<sup>473</sup> Degens, P. (2016): Anderes Geld—anderes Wirtschaften? Unternehmen und Regiogeld. Forschungsjournal Soziale Bewegungen, Vol. 29 (3), S. 98–109, S. 98.



liefern,<sup>474</sup> die wirtschaftstransformierende Wirkung ist jedoch möglicherweise ebenfalls nur eingeschränkt gegeben.

Der Verein friedenthaler Osnabrück e. V. engagiert sich seit 2008 für eine eigene Währung für die Stadt und Region Osnabrück und wird für die Befragung ausgewählt. Als Interviewpartner stellt sich Herr Hullmann, Initiator und einer der beiden Vorsitzenden des Vereins, zur Verfügung, der mit langer Erfahrung viele Einblicke in Erfolge und Herausforderungen der Initiative liefern kann.

Im Geschäftsfeld *Local Business* können Genossenschaften eine Form transformativer Initiativen darstellen. Sie gelten als Lernort für demokratische Werte und können eine zivilgesellschaftliche Basisstruktur schaffen, die häufig ehrenamtliches Engagement und professionelle Erwerbsarbeit verbindet.<sup>475</sup> Als Verantwortungsgemeinschaft zwischen Unternehmen und Konsumentinnen bieten diese Wirtschaftsformen eine Lösungsperspektive in Richtung Nachhaltigkeit. So können Energiegenossenschaften dazu befähigen, die Energieversorgung selbstbestimmt, dezentral und erneuerbar zu gestalten.<sup>476</sup>

In Osnabrück wird als Praxisbeispiel die Energiegenossenschaft nwerk eG ausgewählt. Diese verfolgt seit ihrer Gründung 2008 das Ziel einer regionalen erneuerbaren Energieversorgung, die von Bürgern der Stadt und Region Osnabrück getragen wird. Im Interview wird der Vorstandsvorsitzende Herr Wetzig befragt, der ausschlaggebend an der Gründung und weiteren Entwicklung der Genossenschaft mitgewirkt hat.

### 13.2 Beschreibung des Interviewleitfadens

Die fünf Interviewpartner werden in ihrer Rolle als Vertreter der Initiativen zu Unterstützungsbedarfen befragt. Diese Untersuchung erfolgt in Form nichtstandardisierter Expertinterviews und wird durch einen einheitlichen Leitfaden gestützt, um in allen Interviews gleichartige und vergleichbare Informationen zu erheben.<sup>477</sup> Die Leitfadententwicklung erfolgt explorativ, um möglichst offene und neutrale Fragen zu stellen. Diese dienen dazu, ein breites Spektrum neuer Aspekte aufzudecken und nicht nur die in der Literatur identifizierten Einflussfaktoren abzufragen. So werden die Befragten weder für bestimmte Aspekte eingenommen, noch werden ihnen gewisse Antworten nahegelegt.<sup>478</sup>

### 13.3 Auswertung

Die aufgezeichneten Gespräche dauern im Schnitt etwa 60 Minuten. Nach Erhebung des Materials werden alle Interviews transkribiert. Die anschließende qualitative

---

<sup>474</sup> Seyfang, G. (2006): Community currencies: A new tool for sustainable consumptions? CSERGE Working Paper EDM (06-09), Norwich, S. 9.

<sup>475</sup> Eisen, S., Walk, H. (2016): Genossenschaften und Zivilgesellschaft: Historische Dynamiken und zukunftsfähige Potenziale einer ökosozialen Transformation. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, Vol. 29 (3), S. 60–72, S. 60, 70.

<sup>476</sup> Antoni-Komar, I., Lautermann, C., Pfiem, R. (2012): Unternehmen und Konsumenten in Verantwortungsgemeinschaft jenseits des Konsumismus: Nachhaltigkeit erfordert, das Zusammenwirken zwischen Produzieren und Konsumieren neu zu denken. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Vol. 13 (3), S. 297–316, S. 311.

<sup>477</sup> Gläser, J., Laudel, G. (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. *Lehrbuch*, 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 111, 143.

<sup>478</sup> Gläser, J., Laudel, G. (2009): s. o., S. 116, 135.

Inhaltsanalyse der Interviews erfolgt computergestützt mit dem Programm MAXQDA. Für die qualitative Inhaltsanalyse wird das Verfahren nach Kuckartz (2016) gewählt, um dem Anspruch nach Offenheit und qualitativ orientierter Auswertung gerecht zu werden.<sup>479</sup> Hier kann das Kategoriensystem<sup>480</sup> während der Analyse weiter ausdifferenziert werden.<sup>481</sup> Qualitative Daten werden in diesem regelgeleiteten Verfahren kategorienbasiert, vollständig und systematisch analysiert.<sup>482</sup> Für die Interviewauswertung werden ein deduktiv-induktives Kategoriensystem gebildet<sup>483</sup> und die Hauptkategorien „Erfolgsfaktoren“, „Barrieren“ und „Bedarfe“ im Vorfeld des Codierens unabhängig vom Material definiert. Diese Festlegung orientiert sich auch am Aufbau des Interviewleitfadens und den drei zuvor aufgestellten Thesen, denen jeweils eine Hauptkategorien zugeordnet wird.

**Tabelle 3: Deduktive Hauptkategorien und dazugehörige Thesen**

Hauptkategorie	Dazugehörige Thesen
<b>Bedarfe</b>	These 1: Wegen vielfältiger Herausforderungen haben kollaborative Resilienzinitiativen bestimmte Bedarfe, bei denen sie konkrete Unterstützung gebrauchen könnten.
<b>Erfolgsfaktoren</b>	These 2: Es existieren bestimmte individuelle, gruppeninterne und -externe Faktoren, die förderlich auf die Stabilisierung und Verbreitung kollaborativer Resilienzinitiativen wirken. Das Nichtvorhandensein dieser Faktoren führt häufig zu Barrieren für die weitere Entwicklung der Initiativen.
<b>Barrieren</b>	These 3: Die Wirkung kollaborativer Resilienzinitiativen verbleibt in der Nische, solange ihnen Barrieren wie mächtige Gegenspieler, strukturelle Nichtnachhaltigkeit in Wirtschaft, Politik, Kultur, Technologie sowie gruppeninterne Hindernisse im Weg stehen.

In einem ersten Codierprozess wird das gesamte Material anhand dieser drei Hauptkategorien grob kategorisiert. Zur weiteren Ausdifferenzierung werden anschließend alle mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen zusammengestellt und am Material induktiv Subkategorien bestimmt.<sup>484</sup> Zur einfacheren Darstellung werden pro Hauptkategorie jeweils die drei Zwischenebenen „individuell“, „gruppenintern“ oder „gruppenextern“ eingefügt. Für die Hauptkategorie „Bedarfe“ wird zudem die vierte Zwischenkategorie „Kein Bedarf“ gebildet. Die Ordnung und Bezeichnung der Subkategorien orientiert sich dabei stark an der Systematisierung

<sup>479</sup> Kuckartz, U. (2016): Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Grundlagentexte Methoden, 3. Aufl., Weinheim: Beltz.

<sup>480</sup> Als *Kategorie* (oder Code) wird hier das „Ergebnis der Klassifizierung von Einheiten“ verstanden. Das *Kategoriensystem* beschreibt die Gesamtheit aller Kategorien.

Kuckartz, U. (2016): s. o., S. 31, 38.

<sup>481</sup> Kuckartz, U. (2016): s. o., S. 47.

<sup>482</sup> Kuckartz, U. (2016): s. o., S. 26.

<sup>483</sup> Kuckartz, U. (2016): s. o., S. 95.

<sup>484</sup> Kuckartz, U. (2016): s. o., S. 106.

der zuvor erarbeiteten theoretischen Schlüsselfaktoren des Erfolgs (vergleiche Tabelle 1). Auch induktiv bestimmte Barrieren und Bedarfe werden angelehnt an diese Ordnung sortiert. In einem zweiten Codierprozess werden schließlich die kompletten fünf Interviews erneut analysiert und mit dem fertigen, ausdifferenzierten Kategoriensystem codiert.<sup>485</sup>

### 13.4 Bildung von Keypoints

Um die Vielzahl an Kategorien und erhobenen Einflussfaktoren zusammenzufassen und die Ergebnisaufbereitung auf die wesentlichen Hauptthemen zu fokussieren, werden in einem weiteren Schritt Themencluster gebildet, die hier „Keypoints“ genannt werden. Dies sind Querschnittsthemen, die sich in allen drei Hauptkategorien wiederfinden. Sie dienen dazu, übergreifende Unterstützungsbedarfe schnell zu erfassen und in zentralen Schlüsselbegriffen zu ordnen. Diese Keypoints werden im Kategoriensystem durch das Einfügen von neuen induktiven Oberkategorien abgebildet, die zu den vorherigen Kategorien quer liegen. Das heißt, zu jeder Oberkategorie werden sowohl Erfolgsfaktoren, als auch Barrieren und Bedarfe zugeordnet. Alle Subkategorien aus den Hauptkategorien werden auf diese Weise neu geordnet und vollständig den Keypoints zugeordnet.

Viele der Subkategorien sind dabei zueinander äquivalent oder haben einen engen inhaltlichen Zusammenhang. Das heißt, eine in einem Teil eines Interviews beschriebene Barriere, taucht im Gespräch in der Regel ein zweites Mal auf, wenn nach Wünschen gefragt wird. Barrieren lassen somit häufig direkt auf Unterstützungsbedarfe schließen oder werden in ihrer gegenteiligen Form als Erfolgsfaktor beschrieben. Die neue Einteilung entlang der Keypoints hat daher den Vorteil, dass die Ergebnisbeschreibung thematisch geordneter ausgeführt und Wiederholungen umgangen werden, da die sich entsprechenden Subkategorien zusammen genannt werden. Den geäußerten Bedarfen werden somit direkt die jeweiligen Barrieren oder erfolgsversprechenden Faktoren zugeordnet.

Für die Bildung der Keypoints und die Beurteilung ihrer Relevanz werden insbesondere drei Aspekte einbezogen: (I) Es handelt sich bei diesen Themen um eine Barriere oder einen Bedarf, um daraus Wünsche der Initiativen abzuleiten. (II) Diese müssen übergreifend in allen fünf Interviews mindestens als Bedarf oder Barriere genannt werden, um als relevant zu gelten, da diese umso wichtiger sind, je mehr Interviewpartnerinnen sie in unterschiedlichen Zusammenhängen nennen. Dies begründet sich darin, dass möglichst allgemeine Bedarfe aufgedeckt werden sollen, da aus fallspezifischen Wünschen oder Problemen keine verallgemeinerbaren Aussagen für die Erarbeitung weiterer Handlungskonzepte abgeleitet werden können. (III) Die Bedeutung des Themas wird als grobe Tendenz durch die Anzahl der codierten Textstellen abgebildet.<sup>486</sup> Abbildung 16 veranschaulicht die Einteilung der Keypoints nach ihrer Relevanz.

---

<sup>485</sup> Kuckartz, U. (2016): s. o., S. 110.

<sup>486</sup> Bei der qualitativen Inhaltsanalyse ist die Aussagekraft von Zahlen jedoch mit Vorsicht zu behandeln, da „häufig“ nicht unbedingt mit „wichtig“ gleichzusetzen ist. Es ist allerdings legitim, ein von mehreren Personen genanntes Thema in der Analyse als wichtiger einzuordnen als ein weniger häufig genanntes.

Kuckartz, U. (2016): s. o., S. 54.



Abbildung 16: Sortierung der Keypoints in drei Gruppen (Quelle: Eigene Darstellung)

## 13.5 Ergebnisse

Die Ergebnisse der qualitativen Befragungen der fünf Resilienzinitiativen werden im vorliegenden Kapitel beschrieben und kurz diskutiert. Hierfür wird zuerst dargelegt, welches die zentralen Ergebnisse der jeweiligen Hauptkategorien sind und inwiefern sich die theoretisch hergeleiteten Einflussfaktoren wiederfinden lassen. Dies dient ebenfalls dazu, die aufgestellten Thesen zu überprüfen. Anschließend erfolgt eine kurze Zusammenfassung der einzelnen Interviews, bevor die vollständigen Ergebnisse und Kategorien nach Keypoints geordnet wiedergegeben werden.

### 13.5.1 Hauptergebnisse zu Erfolgsfaktoren, Barrieren und Bedarfen

Die Darstellung der erarbeiteten Unterstützungsbedarfe erfolgt gegliedert in die sieben thematischen Oberkategorien (Keypoints). Diese werden jedoch erst nach Beenden des kompletten Codierprozesses gebildet. Schwerpunktmäßig wird die Auswertung daher von den drei deduktiven Hauptkategorien geleitet, deren zentrale Ergebnisse in diesem Unterkapitel knapp charakterisiert werden. Insgesamt werden im Prozess der Auswertung der fünf Interviews rund 1100 Codings generiert, die den Hauptkategorien „Erfolgsfaktoren“, „Barrieren“ und „Bedarfe“ grob im Verhältnis 2:1:1 zugeordnet werden. In der Summe stellt somit etwa die Hälfte der Codings Erfolgsfaktoren dar. Bei den Zwischenkategorien innerhalb der Hauptkategorien überwiegen „gruppenexterne“ Faktoren (insgesamt 499 Nennungen), gefolgt von „gruppeninternen“ (380) und „individuellen“ (202) Einflüssen. Diese Anordnung sowie die Anzahl der jeweils codierten Textstellen veranschaulichen Abbildung 17.


















>  Erfolgsfaktoren	557
>  Barrieren	284
>  Bedarfe	268
 <b>Codesystem</b>	<b>1.109</b>
▼  Erfolgsfaktoren	0
>  Individuell	123
>  Gruppenintern	232
>  Gruppenextern	202
▼  Barrieren	0
>  Individuell	63
>  Gruppenintern	69
>  Gruppenextern	152
▼  Bedarfe	0
>  Individuell	16
>  Gruppenintern	79
>  Gruppenextern	145
>  Kein Bedarf	28

Abbildung 17: Haupt- und Zwischenkategorien mit Anzahl der Textstellen (Quelle: Eigene Darstellung)

### 13.5.2 Kurze Fallzusammenfassungen

Neben der Auswertung nach Hauptkategorien oder Themenfeldern ermöglicht eine fallbezogene Analyse der Interviews, Auffälligkeiten bezüglich der wichtigsten Bedarfe einzelner Initiativen darzustellen. Dieses Unterkapitel fasst diese Wünsche jeweils knapp zusammen.<sup>487</sup>

#### Repair Café OASE

Die Befragte sieht insgesamt wenig Bedarf bzw. Verbesserungspotenzial, da die Gruppe vor Kurzem bereits eine umfangreiche finanzielle Unterstützung erhalten hat und dank zwei hauptamtlicher Mitarbeiter der Diakonie ausreichend Zeit und Sorgfalt in die Vorbereitung der Aktivitäten und Projekte stecken kann. *Die größten Herausforderungen stellen jedoch die beengten räumlichen Gegebenheiten im derzeitigen Gebäude und begrenzte zeitliche Ressourcen der ehrenamtlich tätigen Mitglieder dar.* Zudem wünscht sich die Interviewpartnerin ein gesellschaftlich größeres Interesse für die Themen Ressourcenschonung, Klimaschutz, Reparatur etc., welches durch ein kommunal organisiertes Begleitprogramm und einer Ausweitung von Bildungsangeboten erreicht werden könnte.

#### friedensthaler e. V.

Der Verein äußert eine große Zahl an Unterstützungsbedarfen, da die Einführung eines Regionalgelds in besonderem Maße von einem positiven Willen der Stadt, der Bevölkerung und der Unternehmen abhängt. Als zentraler Wunsch wird daher mehr Akzeptanz und kommunale Zusammenarbeit genannt, in dessen Rahmen die Stadt Osnabrück die Regionalwährung vollständig verwalten und offiziell unterstützen könnte. Auch mehr Mitglieder und eine stärkere gesellschaftliche Anerkennung

<sup>487</sup> Die ausführlichen Beschreibungen der fünf Interviews können bei Michael Kopatz (Wuppertal Institut) angefordert werden.

stellen zentrale Bedarfe des Befragten dar. Auf der anderen Seite ist das Finden von etwa 20 Geschäftspartnern eine zentrale Voraussetzung, um die Komplementärwährung in Umlauf zu bringen.

### **StadtVerkehr Osnabrück e. V.**

Der Befragte der Carsharing-Initiative verdeutlicht, dass insbesondere das Ausfindigmachen neuer Stellplätze eine zentrale Herausforderung darstellt, jedoch gleichzeitig eine wichtige Voraussetzung für das Wachstum des Projekts sei. Zudem äußert der Interviewpartner den Wunsch nach einem förderlichen ordnungspolitischen Rahmen, bei dem vorrangig der Gesetzgeber des Bundes bzw. Landes einen erheblichen Beitrag leisten könnte. Weiterhin besteht der Bedarf, durch die Nutzung ordnungsrechtlicher Freiräume sowie die schnelle Umsetzung nationaler Gesetze auf kommunaler Ebene Bürokratie abzubauen und positive Bedingungen für Carsharing zu schaffen. Die bestehende Zusammenarbeit mit den Stadtwerken und Gründung der gemeinsamen Stadtteil OS GmbH wird in der Befragung sehr gelobt und als große Unterstützung gesehen.

### **CSA-Hof Pente**

Im Interview mit dem Hof der Solidarischen Landwirtschaft wird deutlich, dass förderliche Rahmenbedingungen und das Schaffen gesetzlicher, politischer und bürokratischer Freiräume wesentliche Voraussetzungen einer weiterhin erfolgreichen Entwicklung sind. Der Befragte nennt Herausforderungen wie die derzeitige Gesetzgebung, welche innovativen und transformativen Projekten besonders im Weg stehen und derzeitige Strukturen erhalten. Er wünscht sich die gezielte (finanzielle) Förderung nachhaltiger Projekte und das Öffnen neuer Wege. Zudem stellen auch ausreichend zeitliche Ressourcen für organisationsintensive und bürokratische Anforderungen eine Barriere dar.

### **nwerk eG**

Politische und rechtliche Rahmenbedingungen werden ebenfalls von der Energiegenossenschaft als großes Hindernis beschrieben. Der Befragte nennt unterschiedliche Neuerungen des EEG als zentrales Problem, das einen rentablen und sicheren Betrieb weiterer Anlagen derzeit verhindere. Ein fehlender politischer Wille sowie mächtige Gegner und etablierte Energiekonzerne stehen dem Wachstum der Initiative im Weg. Als inniger Wunsch wird mehr kommunale Zusammenarbeit, bspw. in Form gemeinsamer Projekte mit den Stadtwerken, genannt. Zudem besteht ein Bedarf am Zugang zu Standorten für neue Anlagen. Das Ausbleiben von Erfolgserlebnissen stellt die Genossenschaft vor die Herausforderungen fehlender Motivation und abnehmenden Engagements, woraus sich der Wunsch nach Professionalisierung und bezahlten Stellen ergibt.

## **13.5.3 Ergebnisbeschreibung in Keypoints und Diskussion**

Dieses Unterkapitel beschreibt die wichtigsten Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe der interviewten Nachhaltigkeitsinitiativen anhand der Themencluster (Keypoints). Subkategorien innerhalb einer Oberkategorie lassen sich häufig zu einzelnen Unterthemen zusammenfassen, die im nachfolgenden Text durch Zwischenüberschriften und einzelne Tabellen abgebildet werden. Diese veranschaulichen zudem die Anzahl der Textstellen pro Subkategorie, deren Häufigkeit in einzelnen

Interviews (dargestellt durch Symbole<sup>488</sup>) sowie die Anzahl der Interviews, in denen die Subkategorie auftritt. Jeweils im Anschluss an die Ergebnisdarstellung erfolgt in diesem Kapitel eine kurze Zusammenfassung und Diskussion pro Keypoint, die durch Einrückung kenntlich gemacht wird. Zudem wird ein Bezug zu den theoriegeleiteten Vorüberlegungen hergestellt. Im darauffolgenden Kapitel werden daraus kommunale Handlungsempfehlungen abgeleitet.




























### Mitglieder und Zeit

Als zentraler Wunsch der Resilienzinitiativen wird die Suche nach weiteren Mitgliedern und ausreichend Zeit aufgedeckt. Die Nennungen in den Interviews sind v. a. auf das Repair Café, den Regionalgeldverein und die Energiegenossenschaft zurückzuführen.

#### Ausreichend und engagierte Mitglieder

Die Interviews verdeutlichen den Bedarf an *neuen Mitgliedern und personeller Unterstützung* (vgl. Tabelle 4).

**Tabelle 4: Subkategorien zu „Ausreichend und engagierte Mitglieder“ im Keypoint „Mitglieder und Zeit“**

Subkategorien	Textstellen gesamt	Textstellen pro Interview	Anzahl Interviews
Personelle Unterstützung, neue Mitglieder	22	      	5
Mitglieder, vertrauensvolles Team	29	        	4
Change Agents	7	   	4
Verantwortungsübernahme	13	    	3
Fehlende (Neu-)Mitglieder	5	 	2

Wichtig sind einerseits neue engagierte Personen, die dem Organisationsteam beitreten und bspw. die Vorstandstätigkeit eines Vereins unterstützen. Besonders jüngere Personen werden gesucht, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

*„Es gibt da auch keinen großen Mitgliederzuwachs. [...] Da bräuchten wir vielleicht mal [...] eine Blutauffrischung. So Leute, die sich da auch engagieren wollen. Weil die meisten Vorstandsmitglieder wie ich auch, die sind das jetzt seit [...] 15 Jahren.“ (Enger, 66)*

#### <sup>488</sup> Legende der Symbole:



Interview mit Ralf Enger, StadtVerkehr Osnabrück e. V.



Interview mit Monika Förster, Repair Café OASE



Interview mit Tobias Hartkemeyer, CSA-Hof Pente



Interview mit Gunther Hullmann, friedenthaler e. V.



Interview mit Otto Wetzig, nwerk eG





























Die Anzahl der Symbole gibt an, wie häufig die entsprechende Subkategorie von dem bzw. der Interviewten genannt wurde (Einfach: 1-4 Textstellen, Zweifach 5-8 Textstellen, Dreifach: 9-12 Textstellen, Vierfach: 13-16 Textstellen, Fünfach: 17 oder mehr Textstellen)

Gleichzeitig besteht bei einigen Initiativen der Wunsch nach zusätzlichen Teilnehmerinnen oder Kundinnen, die die Idee der Gruppe unterstützen und bspw. Mitglied im Verein werden, jedoch nicht notwendigerweise Teil des Kernteams. *Fehlende (Neu-)Mitglieder* sowie langfristiges und verbindliches Engagement stellen somit Barrieren für ehrenamtliche Nachhaltigkeitsinitiativen dar. Mitglieder zu aktivieren wird dabei als allgemeines Problem ehrenamtlicher Initiativen oder sozialer Unternehmen beschrieben. Ausreichend *Mitglieder und ein vertrauensvolles Team* werden somit auch als Erfolgsfaktor codiert. So betont ein Interviewpartner, dass die Projekte nur durch das Zusammenkommen vieler Menschen ermöglicht werden können. Von Vorteil erscheinen hier ein vertrautes und festes Kernteam (z. B. die Personen im Vorstand) und eine positive Atmosphäre. Wichtig ist zudem die Bereitschaft zur *Verantwortungsübernahme*. Insbesondere Risikobereitschaft, Selbstvertrauen und Zuversichtlichkeit werden dabei als hilfreich beschrieben. Ein Befragter greift hier den Begriff der „Prosumentinnen“ auf und charakterisiert damit verantwortungsvolle, sehr aktive Verbraucherinnen. Außerordentlich engagierte Einzelpersonen, die in der Subkategorie *Change Agents* zusammengefasst werden, können als treibende Kräfte positiv wirken. Diese Schlüsselpersonen sind meist auch die Initiatorinnen der Projekte und bringen neben der Idee auch eine hohe persönliche Affinität für das Thema mit sich.

#### Zeitliche Ressourcen für Ehrenamt

Die Interviews verdeutlichen, dass zivilgesellschaftliches Engagement mit vielfältigen Herausforderungen auf individueller Ebene verbunden und häufig nicht ausreichend Zeit vorhanden ist (vgl. Tabelle 5).

*Tabelle 5: Subkategorien zu „Zeitliche Ressourcen für Ehrenamt“ im Keypoint „Mitglieder und Zeit“*

Subkategorien	Textstellen gesamt	Textstellen pro Interview	Anzahl Interviews
Zeit für Engagement	12	     	5
Hoher zeitlicher Aufwand	11	     	5
Ehrenamt und Überforderung	21	     	4
Hoher administrativer/organisatorischer Aufwand	15	     	4
Mehr Zeit für Engagement	8	   	3

Wiederholt wird von den Befragten daher ein Bedarf an *mehr zeitlichen Ressourcen* genannt. Zeitliche Kapazitäten hängen dabei stark von der Anzahl der Personen in der Gruppe und der individuell zur Verfügung stehenden freien Zeit ab. Alle fünf Interviewpartnerinnen sprechen von einem *hohen zeitlichen Aufwand*. Ein Team bspw. hat den Wunsch, mehr Zeit für gruppeninterne Reflexionstreffen zu finden. Zudem dauern manche Prozesse sehr lange und erfordern Geduld. Insbesondere bei einer zu kleinen Gruppe können zeitintensive Aktivitäten nicht oder nur zum Teil umgesetzt werden. Ebenfalls in allen fünf Befragungen tritt zu dieser Barriere der äquivalente Erfolgsfaktor *ausreichend Zeit für Engagement* auf. So wird explizit beschrieben, dass Ruhe und Geduld bei der Ausübung der Tätigkeiten förderlich wirken. Auch













eine verbindliche, langjährige Mitgliedschaft zahlt sich aus. So lobt eine Interviewpartnerin das ganzjährige Engagement der Mitglieder.

Im Weg steht den Initiativen in diesem Zusammenhang der *hohe administrative oder organisatorische Aufwand* von Aktivitäten. So sind Durchführung und Verwaltung der Projekte teilweise sehr komplexe Aufgaben, die wiederum bei zu wenig Mitgliedern nur langsam umgesetzt werden. Besonders eine der Befragten spricht von „logistischen Herausforderungen“ und umfangreichen Vorbereitungen. Die Schwierigkeit hierbei besteht auch darin, dass die Mitglieder meist ehrenamtlich tätig sind und neben ihrem Berufsleben ausreichend Zeit für unbezahlte Aktivitäten benötigen. Besonders eine abnehmende Anfangseuphorie oder fehlende Erfolge führen zu weniger Motivation. Die Fülle bzw. Komplexität der Aufgaben kann dann in persönlicher Überarbeitung münden. Als Subkategorie mit den zweithäufigsten Textstellen in der Kategorie „Individuelle Barrieren“ wird daher *Ehrenamt und Überforderung* genannt. Auch die Trennung von Berufs- und Privatleben wird hier als Herausforderung wahrgenommen. Weitere Barrieren können sich aus den schlechteren Voraussetzungen zivilgesellschaftlicher Initiativen ergeben, die häufig weniger finanzielle Mittel als professionelle Wirtschaftsformen zur Verfügung haben.

### Professionalisierung

Hilfreich wären für ehrenamtliche Initiativen häufig eine Art der *Professionalisierung*, bei der auch bezahlte Stellen entstehen. *Professionalisierung* stellt daher auch einen Bedarf dar, wie Tabelle 6 verdeutlicht.

Tabelle 6: Subkategorien zu „Professionalisierung“ im Keypoint „Mitglieder und Zeit“











































Subkategorien	Textstellen gesamt	Textstellen pro Interview	Anzahl Interviews
Professionalisierung	24	      	4
Professionalisierung	6	  	3

verstanden werden sollte. Stattdessen haben Lernprozesse, neue Erfahrungen und das Ausprobieren von Dingen ebenso eine Bedeutung für professionelle Projekte.

### Förderliche Qualifikationen

Zudem zeigen die Interviews auf, dass die Vielfalt und Komplexität der Aufgaben ein entsprechend qualifiziertes und engagiertes Team erfordert (siehe Tabelle 7).

*Tabelle 7: Subkategorien zu „Förderliche Qualifikationen“ im Keypoint „Mitglieder und Zeit“*

Subkategorien	Textstellen gesamt	Textstellen pro Interview	Anzahl Interviews
Wissen, Fachkompetenz	26	        	5
Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungsstärke	22	      	5
Motivation, Inspiration, Spaß	28	        	4
Durchhaltevermögen	11	    	4
Wissen, Beratung	8	   	4
Führungskompetenz	11	   	3
Unsicherheit, Ängste	8	   	3

So wird in vier Interviews der Wunsch nach mehr *Wissen, Beratung*, fachlicher Unterstützung oder Weiterbildung deutlich, die hier als „Qualifikationen“ verstanden werden. Beratungsangebote von Externen werden als hilfreich beschrieben, wenn Herausforderungen nicht allein gelöst werden können. *Wissen und Fachkompetenz* haben als individuelle Erfolgsfaktoren daher eine große Bedeutung. Insgesamt 26 Textstellen unterstreichen in allen fünf Interviews, dass Wissen, Erfahrung sowie (technische) Begabung und Kreativität erfolgsfördernd wirken. Im Gegenteil dazu führen *Unsicherheiten und Ängste* über zukünftige Entwicklungen oder den Erfolg der Projekte zu einer schwächeren Motivation und weniger Bereitschaft, Aufwand oder Risiko zu übernehmen.

*Motivation, Inspiration und Spaß* wirken sich gleichzeitig sehr positiv aus und werden hier ebenfalls zu den „Qualifikationen“ gezählt. Diese Subkategorie wird unter den individuellen Erfolgsfaktoren am häufigsten genannt. Optimismus, Begeisterung und das Wahrnehmen persönlicher Verantwortung können dabei die Auslöser sein, aktiv zu werden und langfristig Erfüllung durch Ehrenamt zu erhalten. Auch die Überzeugung und Vorbildfunktion anderer kann dazu inspirieren, selbst ein Projekt zu starten. Als sehr wichtig werden zudem durchgängig eine gute *Kommunikationsfähigkeit und Überzeugungsstärke* beschrieben. Diese Qualifikationen erlauben es, Kontakte und Netzwerke aufzubauen, Wissen weiterzugeben, keine falschen Erwartungen entstehen zu lassen sowie innerhalb der Gruppe viel Austausch zu ermöglichen. Eine hohe persönliche Überzeugungskraft kann dann ermöglichen,

*„selbst diese Idee auch auszustrahlen und das Potenzial, das Transformationspotenzial davon, sich selbst erstmal klar zu machen, um damit dann andere begeistern zu können.“ (Hartkemeyer, 10).*

In diesem Zusammenhang wird auch von einem hohen *Durchhaltevermögen* gesprochen. Dabei ist es für den Erfolg von Projekten wichtig, dass die Mitglieder beharrlich, ausdauernd und fleißig sind sowie eine hohe Frustrationstoleranz haben. Eine gute *Führungskompetenz* kann ebenfalls Beiträge zur Motivation der Gruppe liefern und wirkt sich positiv auf den Zugang zu Ressourcen, Entscheidungsfindung, interne Koordination, Einflussmöglichkeiten und Problemlösung aus.

#### 13.5.4 Schlussfolgerungen

Die genannten Erfolgsfaktoren unterstreichen die zahlreichen Vorteile eines gut qualifizierten, ausreichend großen und zeitlich gut aufgestellten Teams. Sie verdeutlichen, dass Erfolg oder Scheitern einer Nachhaltigkeitsinitiative in besonderem Maße von deren Mitgliedern abhängen und diese das Grundgerüst bilden. Bei unzureichend verfügbaren oder qualifizierten Personen treten schnell Barrieren auf.

Das Schaffen bezahlter Stellen scheint hier eine mögliche Perspektive zu sein. Es ist jedoch denkbar, dass auf diese Weise ein Teil des zivilgesellschaftlichen „Initiativcharakters“ verloren geht. Die besonderen Potenziale der Gruppen basieren in einigen Fällen auf ebendiesen ehrenamtlichen oder neuen Strukturen, die erwerbswirtschaftliche Unternehmen eventuell so nicht erfüllen können (bspw. die starke Gemeinschaftsbildung in einem Repair Café). Deswegen sollte gut abgewogen werden, welche Vorteile, aber ggf. auch Nachteile hauptamtliche Stellen mit sich bringen.

Der Vergleich der Hauptkategorien verdeutlicht, dass *förderliche Qualifikationen* beachtlich zum Erfolg verhelfen. Als Bedarfe oder Barrieren werden diese kaum erwähnt, weshalb sie im Falle der befragten Initiativen vermutlich bereits vorliegen. Die Zahl *engagierter Mitglieder* wird als Erfolgsfaktor ebenfalls stark hervorgehoben. Diese stellen jedoch gleichzeitig einen wichtigen Bedarf dar und machen klar, dass die befragten Gruppen auf der Suche nach neuen aktiven Personen sind. Fehlende *zeitliche Ressourcen* werden vor allem als Hindernis wahrgenommen. Aufgrund der engen Verknüpfung zur Anzahl der Mitglieder werden sie jedoch eher nachrangig als konkreter Wunsch geäußert. Sie scheinen erst dann negativ ins Gewicht zu fallen, wenn sie unzureichend zur Verfügung stehen und werden solange als selbstverständlich angesehen. Maßnahmen der *Professionalisierung* erachten die Interviewpartnerinnen insgesamt als hilfreich. Diese sind in den Fallbeispielen teilweise in Form bezahlter Stellen bereits in Ansätzen vorhanden.

Diese Ergebnisse und Überlegungen decken sich mit den in der Theorie genannten Einflussfaktoren auf Initiativen. Insbesondere im Models of Change-Ansatz wird die Rolle einzelner Personen und deren Qualifikationen betont. Alle im Vorfeld erarbeiteten individuellen Schlüsselfaktoren des Erfolgs finden sich in den in den Befragungen genannten Kompetenzen wieder. Zusätzlich wird in der Praxis der Aspekt der Verantwortungsübernahme aufgedeckt.

## 14 Lokale Initiativen und ihre Rolle für die Wf4.0 [AP 2.1]

Auf das AP 2.1 wird an verschiedenen Stellen dieses Berichtes bzw. der gesonderten Dokumente eingegangen. Hier folgen lediglich einige Resümees aus relevanten Veranstaltungen.

### 14.1 Bericht aus der Veranstaltung des Zentrums für nachhaltige Kommunalentwicklung Bayern

Im Zentrum für nachhaltige Kommunalentwicklung Bayern fand eine Veranstaltung zu Repair-Cafes, Offene Werkstätten und Urban Gardening statt. Die Veranstaltung nutzte das Wuppertal Institut um das Konzept der Wf4.0 zu thematisieren. Es kamen folgende Rückmeldungen und Hinweise auf.

- Unterstützung bei Raumsuche/Finanzierung ist ein wichtiger Punkt, vor allem auch Verstetigung. Teilweise stünden nur für drei Monate ein Raum zur Verfügung und die mitunter ohne Lagermöglichkeiten.
- Abbau von Bürokratie für Initiativen wird gefordert
- kommunal finanzierte Stellen in Initiativen können auch ein Hemmschuh sein (Ehrenämter schieben alles auf die angestellte Kraft, Initiativen können in Folge sogar zugrunde gehen)
- es mittlerweile wohl auch Unternehmen gibt, die Repair-Cafes nutzen (dem Unternehmen nach auch in Stuttgart)
- Netzwerktreffen zwischen Unternehmen und Initiativen in der Stadt/Kommune helfen können, um finanzielle Unterstützung (oder Sachspenden) einzuwerben

### 14.2 Bericht aus einem Workshop mit Berliner Initiativen

Im Berliner Büro des Wuppertal Instituts fand am 26. Dezember 2017 ein Workshop zur Wf4.0 statt. Unter den Teilnehmern waren Vertreter von der Gesellschaft für Nachhaltigkeit der Hochschule für Wirtschaft und Recht sowie von der Lokalen Agenda 2030 Treptow-Köpenick und ein Vertreter der Akademie Solidarische Ökonomie. Andere sind mit der Gemeinwohl- Bilanzierung von Unternehmen befasst. Herr Günter Treudt von der LA21 Treptow-Köpenick hat den Kleinworkshop mit insgesamt acht Teilnehmern angeregt.

Das Konzept der Wf4.0 fand sehr großen Zuspruch. Es mache einen sehr innovativen Eindruck. Nun müsste man Wege suchen, um die Wf4.0 von der Theorie zur Praxis zu bringen. In Berlin Treptow-Köpenick gebe es zahlreiche Initiativen, die sich über politische Unterstützung sehr freuen würden. Weitere Hinweise und Rückmeldungen:

- Gerade für die ländliche Region kann die Wf4.o besonders attraktiv sein
- Die Wf4.o greift den Subsidiaritätsgedanken von Keynes in genialer Weise auf
- Man muss stark davon ausgehen, was die Unternehmen interessiert
- Die Aktivitäten der Wf4.o sind ein relevanter Standortfaktor
- Statt von „RepairCafe“ sollte man besser von Reparaturwerkstätten sprechen. Und überhaupt erscheint es sinnvoll, wenn das Wf4.o nicht als ein links-alternativer Ansatz auftritt.
- Besonders die Handwerker können profitieren.
- Die Kampagne „MeBerlin“ (Mein Verkehrsbetrieb, mein Versorger...) greift bereits den Gedanken der Wf4.o auf. Es lässt sich als positives Beispiel aufführen, wie Kampagnen zur Förderung des lokalen Konsums aufgezogen werden können.
- In der Grafik sollten noch „offene Werkstätten“ aufgeführt werden

Insgesamt dreht sich das Gespräch eher um die Frage, wie man die Bezirksverwaltung überhaupt dazu motivieren könnte, das Konzept der Wf4.o aufzugreifen. Die konkreten Fördermaßnahmen würde sich dann schnell ergeben. Da hätten die Vertreter der Initiativen konkreten Bedarf, aus denen sich dann ein Förderfahrplan ergibt. Doch zunächst müsse erst mal ein Umsetzungsbeschluss her.

### 14.3 Zusammenfassung der gewünschten Maßnahmen

Bei der Beantragung von Fördermitteln, auch aus dem Nichtöffentlichen Bereich, haben die Initiativen noch großen Unterstützungsbedarf, vor allem durch Beratung, Begleitung und Qualifizierung. Das ist ein Ergebnis des Forschungsprojektes über Gemeinschaftsnutzungsstrategien.<sup>489</sup>

Ähnlich zu verstehen sind einige Rückmeldungen von Osnabrücker Initiativen. Besonders für die Beantragung von EU-Geldern könne man noch mehr Hilfe gebrauchen. An finanziellen Mitteln gebe es auf jeden Fall Bedarf. Ein Interviewpartner wünschte sich vor allem, dass die Werte, die sie schaffen, auch monetär sichtbar werden, also das wirklich nachhaltige Projekte auch mehr Ressourcen bekommen, dass ihnen Wege geöffnet werden, um Neues zu entwickeln und Bürokratie kein Hindernis darstellt.

---

<sup>489</sup> Piek Marion (2006): Beschäftigungspotenziale gemeinwesenorientierter lokaler Initiativen in Brandenburg, in: Tisch, Angelika (u.a.) (Hrsg.) (2006): Gemeinschaftsnutzungsstrategien für eine lokale nachhaltige Entwicklung. München, S. 107f.

## 15 Fördermöglichkeiten aus Sicht der Kommunen [AP 2.2]

Auf das AP 2.2 wird an verschiedenen Stellen dieses Berichtes bzw. der gesonderten Dokumente eingegangen. Hier folgen lediglich einige Resümees aus relevanten Gesprächen und Veranstaltungen.

### 15.1 Expertentreffen zum Projekt „Bottrop2018+“

Am 12. Dezember 2017 fand ein Expertentreffen zum Projekt „Bottrop2018+: Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur“ teil. Eingeladen hat das IAT. Vorgestellt und diskutiert wurde das Projekt Bottrop2018+. Die Wirtschaftsförderung Bottrop hatte den Antrag gestellt und unter den Teilnehmern waren auch Vertreter aus der Wirtschaftsförderung Dortmund und Duisburg.

Im Zentrum von Bottrop2018+ steht das Format „Strategischer Allianzen“. Das Konzept sieht vor, dass die Wirtschaftsakteure der Stadt miteinander kooperieren. Dabei sollte nicht die Stadtverwaltung bzw. die städtische Wirtschaftsförderung konzipieren und handeln, sondern die Unternehmen und Wirtschaftsakteure selbst Strategien für eine nachhaltige und resiliente Wirtschaftsstruktur entwerfen und in Kooperation pilothaft umzusetzen.

In der Praxis erweist sich, dass die Unternehmen im Regelfall keine besondere Neigung zeigen, in aufwendige partizipative und kooperative Prozesse viel Zeit zu investieren. Der einfach formulierte Grund: Die Unternehmen erkennen nicht den unmittelbaren Vorteil für ihr Unternehmen. Der Nutzen ist allenfalls sehr indirekt ableitbar.

Ganz grundsätzlich stellt sich die Frage, inwiefern Unternehmen bereit sind, einen Beitrag zum Gemeinwesen ihrer Stadt oder Region zu leisten. Grenzen für ein solches Engagement erweisen sich bereits, wenn der Geschäftsführer in einer anderen Stadt wohnt oder die Zentrale eines Unternehmens anderenorts ihren Sitz hat. Gleichwohl gibt es Unternehmen, die bereit sind, langfristige Strategien zur wirtschaftlichen Entwicklung zu entwickeln und zu diskutieren.

Diese Erfahrungen decken sich zum Teil mit dem Prozess im Modellstandort Osnabrück. Hier hat sich nach einem Wechsel der Geschäftsführung (vgl. Kapitel 10.7) die Einstellung zum Projekt Wf4.0 drastisch geändert. Diese hat mit Unterstützung der Unternehmen dafür gesorgt, dass die Verantwortlichkeit an den Oberbürgermeister übertragen wurde. Wenn man die Erfahrungen aus Bottrop auf diese Situation überträgt, ist das nicht unbedingt verwunderlich. Offenbar ist das Interesse an einem Konzept wie der Wf4.0 eher gering, weil die beteiligten Unternehmen nicht unmittelbar den Nutzen für sich erkennen konnten. Die möglichen positiven Effekte sind eher langfristiger Natur. Und dafür erscheint es nicht lohnenswert, Ressourcen im nennenswerten Umfang einzusetzen.

Doch ebenso wie sich in Bottrop Unternehmen bereit erklärten, an der Entwicklung einer „Strategischer Allianz“ mitzuwirken, wird es auch Unternehmen geben, die sich für das Konzept der „Wirtschaftsförderung 4.0 interessieren.“ Auch waren die am Expertenworkshop beteiligten Wirtschaftsförderer sehr interessiert an der Wf4.0, besonders Bottrop und Dortmund. Beide sind Teil der Verwaltung und haben damit

eher ein Interesse an der ganzen Wirtschaft und fokussieren ihr Engagement nicht allein auf die Unternehmensförderung.

## 15.2 Bericht aus Workshop in Essen mit Herrn Fricke:

Herr Fricke beschreibt in seinem Vortrag die Aktivitäten der Wifö Essen. Eine Besonderheit: Es gebe quasi keine Grüne Wiese mehr für Gewerbe. Es geht zu 100% bei „Neuflächen“ um die Reaktivierung von bestehenden Flächen.

Essen habe schon einen enormen Transformationsprozess hinter sich. Es gab hunderte Schächte für den Bergbau allein in Essen, die inzwischen alle inaktiv sind. Essen habe nur noch zehn Prozent verarbeitendes Gewerbe.

Sehr wichtig sei die Bestandspflege der ansässigen Unternehmen.

### **Ergebnisse aus dem persönlichen Gespräch mit Herr Fricke sowie aus den Diskussionsverlauf mit dem Publikum**

Herr Fricke macht sehr deutlich, dass „Lokale Ökonomie“ kein Aufgabenfeld der Wifö Essen ist. Es fehle die politische Forderung bzw. die Vorgabe, dass die Wifö hier tätig werden soll.

Auf Nachfrage, bestätigt Fricke, dass die Wifö Dortmund rund 3x so viele Mitarbeiter hat wie die in Essen. Auf die Frage, wie zu erklären sei, etwa durch Aufgabenschnitte o.ä. meint er: Er sehe keine Aspekte, mit denen sich die personelle Stärke der Wifö Essen besser darstellen lasse, etwa in dem die Tätigkeiten von anderen Abteilungen in der Stadt u.ä. hinzurechnet. Für ihn machten die Zahlen deutlich, dass den Verantwortlichen in Dortmund die Wifö wichtiger sei als denen in Essen. Diese könnten sich vielleicht auch darauf zurückziehen, dass es in Anbetracht der wirtschaftlichen Lage auch nicht erforderlich sei, mehr Personal anzustellen. Läuft ja gut.

Einschätzung aus Sicht der Wf4.0: Daraus wird deutlich: *Personal anzustellen für die Aufgabe Wf4.0 ist durchaus vorstellbar. Im Vergleich zu Dortmund wären 2-3 Mitarbeiter für Wf4.0 locker verkraftbar.*

In Essen gibt es ein ambitioniertes Repaircafe, das lässt sich zumindest aus den Ausführungen des Vertreters schließen. Deutlich wird hier nochmal der Kommunikationsaspekt.

Energiegenossenschaften habe auch einmal klein angefangen. Ein Teilnehmer ist Mitglied der Genossenschaft und fragt sich nach dem Vortrag erstmals, ob die Wirtschaftsförderung ihm helfen kann. Er wäre vorher gar nicht auf die Idee gekommen zu fragen, weil er den Eindruck hatte, die würden sich für seine – mittlerweile sehr erfolgreichen Aktivitäten nicht interessieren.

Weiter Hinweis aus dem Publikum: Man bräuchte ein „Mapping“ für freie Kitaplätze, Schuster, Tischler und Produzenten dieser Art. Den Bürgern soll mit einem Blick deutlich werden, welche Möglichkeiten die Region bietet.

*Es wird als Problem identifiziert, dass man ein Gewerbe haben muss, um von der Wifö unterstützt zu werden, man könnte vielleicht auch sagen, um wahrgenommen zu werden.*

Einschätzung aus Sicht der Wf4.o, Michael Kopatz: Interessant war die Stimmung insgesamt. Bei den Vertretern der Initiativen war deutlich vernehmbar, dass sie sich bisher kaum Gedanken über die Rolle der Wifö für ihre Ambitionen gemacht haben. Von der Wifö wurde schlichtweg nichts erwartet. Die Wifö steht eher für das konventionelle, für das weiter wie gehabt, Wachstum als Kernziel. Durch die Veranstaltung war das Interesse geweckt und Herr Fricke sah sich einer völlig neuen Herausforderung gegenüber.

Es kamen Forderungen auf. Einige Teilnehmer haben Herrn Fricke direkt angesprochen, was er jetzt für sie tun könne. Einer wollte konkret wissen, in welchen Feldern der Wf4.o die Wifö Essen bereits jetzt aktiv sei oder wo sie tätig werden könne. Herr Fricke wurde so etwas unter Druck gesetzt. Darauf konnte er letztlich nur erwidern, diese Aufgaben seien bisher nicht eingefordert worden. Zugleich signalisierte er, man könne sich das durchaus vorstellen, wenn sich Politik dafür ausspreche.

Diese Einschätzung hat sich auch in einem Gespräch mit der GEFAK (Gesellschaft für angewandte Kommunalforschung) ergeben: „überzeugt erst den OB“. In dieselbe Richtung zielt die Aussage der GEFAK, dass der „Produktplan“ für die Wifö nicht dementsprechend ausgerichtet sei, auch hier müsse man mit Wf4.o ansetzen. (siehe Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur, S. 94).

### 15.3 Bericht aus dem Gespräch mit der Wifö Dortmund

Zunächst kam die Frage auf, warum die Wirtschaftsförderung in Dortmund von der personellen Besetzung so viel größer ist als die in Essen (ungefähr Faktor 3). Dortmund habe früh erkannt, dass Themen der Wifö wichtig sind. Das sei auch geschichtlich bedingt.

Personalintensiv sind zum Beispiel die „Flächenteams/Standortteams“; die sorgen für ein Monitoring der Wirtschaftsflächen, entwickeln Gewerbegebiete. Solche Abteilungen finde sich oft in Bauämtern. Dann gibt es noch die Einheit Dienstleistungszentrum Wirtschaft, hier finden sich auch z.B. Brandschutzleute, hier werden Leute zusammengezogen, also die gesamte Expertise, die ein Unternehmen gebrauchen könnte.

Darüber gibt es viele Förderprojekte, also Drittmittelprojekte. Das ist bestimmt auch ein Grund, warum die Wifö Dortmund so groß ist.

Es gibt einen großen Bereich, der oft nicht Teil der Wifö ist namens „Arbeit und Qualifizierung“. *Dann gibt es externe Projekte, wie etwa das Nordstadtbüro. Das ist extra für die Krisengebiete eingerichtet worden. Das ist eigentlich mehr ein soziale Aufgabe, dass packen wir aber auch im Rahmen der Wifö an.*

Man hat immer versucht, auch aus gesellschaftlicher Verantwortung heraus Dinge zu machen. Beispielsweis haben wir uns mit CSR befasst, haben im soziale Arbeitsmarkt eigene Projekte. Das hat vielleicht auch etwas mit der sozialdemokratischen Historie von Dortmund etwas zu tun.

In der Neuorganisation ist eine Stabsstelle „Soziale Innovation“. Das sind auch die oben beschriebenen Ansätze drin. Ziel ist eine ganzheitliche Aufstellung, also weg von der Neoliberalen Wifö.



Passt die Wf4.o zu Dortmund? Zum Teil machen wir das schon. Bei Thema Nachhaltigkeit setzen die Wifö bestimmte Themen. So gibt es etwa einen eigenen Masterplan „Energie der Zukunft“, das Projekt „CargoBike in der Wirtschaft“. Es war immer wichtig, Gesellschaftsthemen in die Stadt zu bringen.

Besonders das Team „Wissenskerne“ hat immer versucht, neue Trends zu setzen. Es ging nicht immer nur um klassische Wifö, sondern eben auch nachhaltige.

Wifö hat relativ früh angefangen, die Kreativwirtschaft anzusprechen. Darüber ergaben sich viele Kontakte zu Initiativen (Urbanisten, Repair, Akquaponik). Man hat versucht, die zu vernetzen mit der etablierten Wirtschaft und mit Veranstaltungen unterstützt.

Es geht nicht nur darum die Wirtschaft zu fördern, sondern auch den Standort attraktiv zu machen. Es gibt zum Beispiel einen „Masterplan Erlebnis“. Die Abteilung „Wissenskerne“ hat neue Themen platziert und Partner dafür gesucht und diese auch bekannt gemacht.

Weitere Themen/Aktivität: Alternative Produktion, Effizienz, Festival zu RepairCafe (ist inzwischen ein gefördertes Projekt mit Umsicht), Urbanisten gefördert, Ebike Festival (die kommen aus ganz Deutschland um sich über CargoBike austauschen).

Warum ist die Wifö in Dortmund so anders, warum werden schon so viele Themen der Wf4.o bearbeitet? Im Kern begründet sich dies Entwicklung wohl durch die Gründung der Abteilung Wissenskerne. Die waren relativ frei in ihrer Arbeit, mit den Projekten. Es gab ein festes Budget, dass sich frei für innovative Projekte verwenden ließe.

Ausgangslage Anfang der 1990er, da stand Dortmund wirtschaftlich sehr schlecht da. Es gab damals einen „Dortmunder Konsens“. Thyssenkrupp hat zugemacht und es stand die Aufgabe im Raum, wie Ersatzarbeitsplätze geschaffen werden können. Thyssenkrupp konnte nicht zusagen, dass aus dem Stahlbereich heraus zu schaffen. Aber das Unternehmen hat Mittel bereitgestellt, etwa für Beratungen, um die Stand umzubauen. Es gab damals zehn Millionen DM für diese neue (Beratungseinrichtung). Dieses sogenannte Dortmund Projekt ist später in die Wifö eingegangen.

Derzeit wird die Wifö komplett durch kommunale Gelder finanziert. Hinzu kommen die Drittmittel aus Förderprojekten. Dortmund ist keine reiche Stadt, aber man hat sich entschieden etwas zu tun.

Ziel war, die verloren gegangen 70 000 Jobs zu kompensieren. Immerhin wurden 35 000 Arbeitsplätze geschaffen. Aus den Branchen haben wir Netzwerke aufgebaut. Es gibt in Dortmund so etwas wie „alternative“ Wirtschaftsprojekte und Beratung dazu – entstanden aus der Kreativwirtschaft. Wichtig ist, wir schaffen gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Die Wifö unterstützte den Diversity Kongress unsere Firmen brauchen Fachkräfte (Vielfalt: Alter, Geschlecht, Religion, Behinderung) Dortmund ist vielfältig.

Was weckt Interesse der Politik an Wf4.o? Immer von der Wirtschaftsseite aus denken. Was brauchen die? Etwa: Die Wirtschaft hat ein Problem, nämlich zu wenige Fachkräfte. Wir brauchen Vielfalt für die Fachkräfte, da kann die Wifö [Wf4.o] helfen.

Mit diesem Ansatz „was braucht die Wirtschaft“ ist es auch gelungen, die IHK sich für CargoBike engagiert, etwa auch um die Wahrscheinlichkeit von Dieselfahrverboten zu verringern.

Dortmund hat ein StarttoGo Projekt mit dem speziell soziale Gründungen unterstützt werden. Darüber hinaus wurde die Gründung einer Genossenschaft im Bereich Gesundheit unterstützt.

Die Dortmunder Wifö hat immer besonders ungewöhnliche Kooperationen gefördert, also zwischen klassischen und innovativen Bereichen in der Wirtschaft. Spannend war. Die besten Ergebnisse entstanden, wenn sich zwei aus völlig verschiedenen Bereichen zusammengesetzt haben. Man kann das „CrossClustering“ nennen.

## 16 Ergebnisse der Modellphase in Osnabrück

Für die Modellphase wurde in Osnabrück über einen Zeitraum von knapp zwei Jahren eine Projektleitung eingestellt und ein Projektbüro eingerichtet.

Es wurden folgende Aufgaben in drei Kategorien definiert:

Organisation	Praxis	Kommunikation
Aufbau einer Datenbank der relevanten Unternehmen & Initiativen	Persönliche Gespräche	Digitale Marketingmaßnahmen
Identifikation von Best-Practice-Beispielen	Bedarfsanalyse	Presse- und Netzwerkarbeit
Entwicklung eines Leistungskataloges	Individuelle Handlungsempfehlungen	Info-Flyer
Überregionaler Erfahrungsaustausch	Maßnahmenumsetzung	Beteiligung an Veranstaltungen
Regionale Kooperationspartner	Netzwerkbildung	eigene Veranstaltungen

*Abbildung: Umsetzung der Wirtschaftsförderung 4.0 in Osnabrück (Quelle: eigene Darstellung)*

### Organisation

Zu Beginn der Modellphase haben wir recherchiert, welche Unternehmen und Initiativen in den fünf Geschäftsfeldern in Osnabrück und der näheren Umgebung vorhanden sind. Daraus ist eine Datenbank hervorgegangen, die laufend ergänzt wird. Zum Ende des Förderzeitraumes umfasst diese insgesamt ca. 300 Einträge, die sich wie folgt auf die Geschäftsfelder aufteilen:

Produktion: 182 / Sharing Economy: 20 / Sozialunternehmen: 75 / Local Business: 32 / Finanzwirtschaft: 2

Die allgemeine Mindmap der „Geschäftsfelder der Wirtschaftsförderung 4.0“ des Wuppertal Instituts haben wir mithilfe der recherchierten Informationen in eine individuelle Mindmap für Osnabrück übertragen:



Abbildung: Die fünf Geschäftsfelder der Wirtschaftsförderung 4.0 für Osnabrück (Quelle: eigene Darstellung)

Die verschiedenen Orte der „Wirtschaftsförderung 4.0“ in Osnabrück werden seit April 2019 auf dem Internetauftritt der Stadt Osnabrück in einer digitalen Karte dargestellt:

Unsere digitale Karte lädt ein, "**Orte der Wirtschaftsförderung 4.0**" in Osnabrück zu entdecken. Über die Legende können einzelne Kategorien ausgewählt werden, Informationen zu den einzelnen Orten gibt es per Klick auf den jeweiligen Punkt.

[Größere Karte anzeigen](#)



Auszug aus den Geobasisdaten des Land... esri

### Wer wird gefördert?

Auf den folgenden Seiten erfahren Sie mehr über die **fünf Geschäftsfelder** der Wirtschaftsförderung 4.0:

Produktion	Sharing Economy
Sozialunternehmen	Local Business
Finanzwirtschaft	

Screenshot: Digitale Karte auf dem Internetauftritt der Stadt Osnabrück<sup>490</sup>

Außerdem werden in der Datenbank Kontakte zu regionalen und überregionalen Kooperationspartnern sowie zu Praxisbeispielen aus anderen Regionen erfasst, die im Rahmen des Projektes geknüpft werden.

Für die individuelle Beratung der Zielgruppen haben wir einen Leistungskatalog entwickelt. Angeboten werden eigene Leistungen des Projektbüros sowie Leistungen, die im Umfeld der Stadtverwaltung in Anspruch genommen werden können (z.B. durch das städtische Fördermanagement oder die Freiwilligenagentur):

<sup>490</sup> Internetquelle: Website der Stadt Osnabrück. Aufgerufen am 19.04.2020: <https://www.osnabrueck.de/bildung/wirtschaftsfoerderung-40/>

- Marketingberatung
- Beratung zu Finanzierungsmodellen und Unterstützung bei der Umsetzung
- Vergleichsanalyse mit Best-Practice-Beispielen aus anderen Regionen und gemeinsame Ableitung von entsprechenden Handlungsempfehlungen
- Marktanalyse als Grundlage für strategische Entscheidungen
- Vermittlung von Kontakten zu möglichen Kooperationspartnern aus Wirtschaft/Verwaltung/Politik
- Vernetzung mit anderen Initiativen und Akteuren in den Gestaltungsfeldern der Wf4.0 sowie mit etablierten Unternehmen der regionalen Wirtschaft
- Vermittlung von geeigneten Räumen/Lokalitäten
- Workshops zur gemeinsamen Ideenentwicklung und strategischen Planung
- Unterstützung bei der Zusammenarbeit/Kommunikation mit Behörden
- Interessensvertretung gegenüber der Politik
- Beratung bei der Gründung gemeinnütziger Unternehmensformen (z.B. Genossenschaften)

### Praxis

Parallel zum Aufbau der Datenbank haben wir die relevanten Unternehmen und Initiativen proaktiv angesprochen. Teilweise haben wir persönliche Gespräche geführt, teilweise wurden Angebote zum Austausch, Netzwerken oder zur Beteiligung an gemeinsamen Aktionen per E-Mail verschickt.

Insgesamt haben wir ca. 50 individuelle Beratungen durchgeführt, bei denen jeweils eine individuelle Bedarfsanalyse vorgenommen wurde und gemeinsam Handlungsempfehlungen erarbeitet wurden. Teilweise haben wir die Maßnahmenumsetzung begleitet und unterstützt.

Für die Beratung haben wir je nach Bedarf verschiedene Checklisten und Vorlagen erstellt, wie z.B. eine einfache Kommunikationsplanung für Initiativen und Kleinunternehmen (s. Abbildung), die im Rahmen der Beratung mit individuellen Maßnahmen befüllt werden kann (s. Beispiel in Kapitel 1.2.2.3).

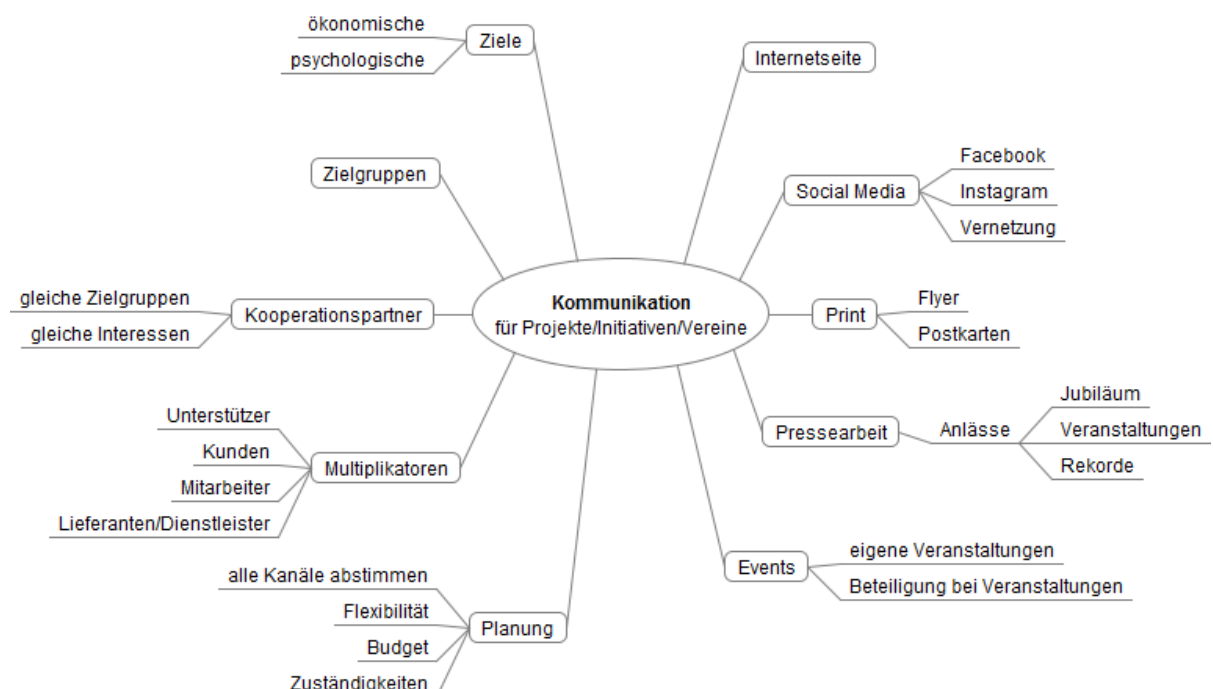




Abbildung: Vorlage für eine einfache Kommunikationsplanung (Quelle: eigene Darstellung)

Neben der individuellen Beratung haben wir die Bildung bzw. Weiterentwicklung von Netzwerken gefördert. Als erfolgreiches Beispiel wird im folgenden Kapitel (S. 8 ff.) die Gründung des regionalen Produzenten-Netzwerkes beschrieben. Auch bei den Reparatur-Initiativen in Osnabrück und im Osnabrücker Land spielt die Netzwerk-bildung eine Rolle (S. **Fehler! Textmarke nicht definiert.** f.).

## Kommunikation

Für die Kommunikation des Projektes in Osnabrück wurde eine eigene Kommunikationsplanung erstellt. Es wurden ausschließlich kostenneutrale Kommunikationsmaßnahmen geplant, da kein Marketingbudget zur Verfügung stand.

Zu den Instrumenten gehörten Printmedien, Pressearbeit, Persönlicher Dialog, Veranstaltungen, Interne Kommunikation und Digital-Marketing. Im Laufe des Projektzeitraumes wurden 34 Berichte in regionalen Medien veröffentlicht, 53 persönliche Gespräche mit regionalen Multiplikatoren geführt, 61 Veranstaltungen besucht und/oder organisiert und 18 Beiträge für die städtischen Social-Media-Kanäle erstellt.

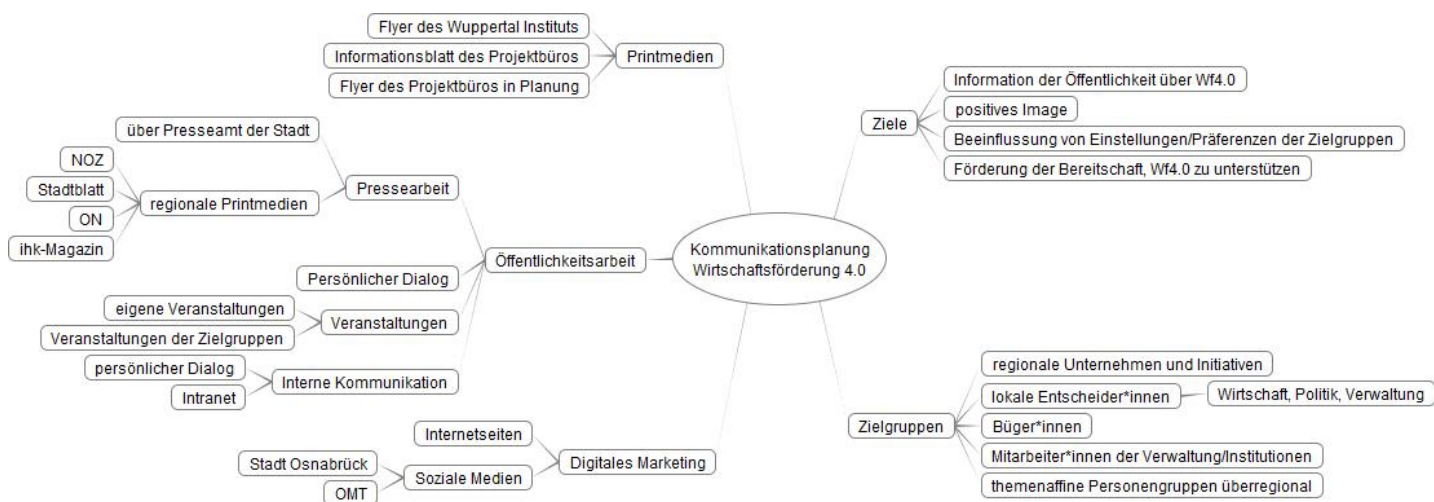


Abbildung: Überblick über die Kommunikationsmaßnahmen des Projektbüros (Quelle: eigene Darstellung)

Weiteres zu Ergebnissen der Modellphase in Osnabrück und insbesondere zu den Aktivitäten des Projektbüros in den fünf Geschäftsfeldern finden sich in einem gesonderten [Dokument](#) („Ergebnisse der Modellphase in Osnabrück“ unter [www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/berichte/](http://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/berichte/)).

## 17 Reflektionen zu den Projektergebnissen und Ausblick in Anbetracht der Coronakrise

Seit Jahrzehnten ist es selbstverständlich, dass die Produktion selbst einfachster Lebensmittel über viele Nationen verteilt ist. Dieser Prozess hat sich kontinuierlich verschärft. Niemand verwundert es noch, dass die Herstellung einer Lasagne über zahlreiche Nationen verteilt ist. Problematisch daran ist, dass Arbeitsplätze vor Ort verloren gehen. gingen. Die Städte sind abhängig geworden. Selbst einfachste Produkte können sie nicht mehr ausreichend selbst herstellen. Und sie sind oftmals abhängig von wenigen, großen Unternehmen geworden und deren Gewerbesteuern. Die Entwicklung der vor Ort produzierenden Unternehmen steht und fällt nicht selten mit dem Im- und Export und unterliegt der weltweiten Konjunktur. Die strategische Ausrichtung einer Wf4.o wirkt dieser Abhängigkeit und dem globalen Wachstumsdrang durch die Förderung von Regionalvermarktung und kurzen Wertschöpfungsketten entgegen.

### Vom Ich zum Wir

Die Wf4.o befördert darüber hinaus das Teilen, Tauschen und Kooperieren. Solche „Dienstleistungen“ werden oft nicht bezahlt und zählen deswegen nicht zur klassischen Wirtschaft, sind jedoch originär deren Grundlage.

Und damit begegnet die Wf4.o auch dem Trend, dass die Menschen mit wachsendem Wohlstand immer einsamer wurden.<sup>491</sup> Die sogenannte Einsamkeitsquote der 45- bis 84-jährigen Deutschen stieg laut Bundesregierung in sechs Jahren um 15 Prozent. Das heißt, dass die Zahl derjenigen, die sich in schwierigen Zeiten auf nahestehende Personen verlassen konnten stark zurück ging. Robert Putnam, Prof. der Soziologie in Harvard, hat das in verschiedenen Studien untersucht und das Phänomen in seinem Buch „Bowling Alone“ beschrieben. Wenn in einer Gesellschaft gegenseitiges Helfen und Kooperieren nach und nach an Bedeutung verlieren, macht sich das in Krisensituationen dramatisch bemerkbar. Viele Menschen haben in Notlagen nur noch die Behörden als Ansprechpartner.<sup>492</sup>

Die Wf4.o legt besonderen Wert darauf, Menschen aus verschiedenen Bereichen (Bürger\*innen, Verwaltungsangestellte, Start-Ups, Social Entrepreneurs, Einzelhändler\*innen) ins Gespräch zu bringen und zu gemeinsamer Aktivität zu veranlassen. Das hat wichtige positive Rückwirkungen auf eine vertrauensbildende und kooperationsfördernde Kultur in der Region und leistet dabei einen wichtigen gewinnbringenden Beitrag für die urbane Vitalität.<sup>493</sup>

Die Wf4.o erkennt, dass Kooperationsprobleme nicht zuletzt Kommunikationsprobleme sind. Sie fördert soziale Netzwerke und Informationsaustausch. Sie stärkt damit die Vertrauenswürdigkeit und Berechenbarkeit möglicher Partner. Die Menschen wollen das Gefühl haben, dass ihr guter Wille nicht ausgenutzt wird. Hierfür bieten Vereine, Verbände, Bürgerinitiativen und Kirchengemeinden schon heute die Voraussetzungen. Je besser es der Wf4.o gelingt, das Gemeinschaftsgefühl (das „Wir“)

---

<sup>491</sup> [www.welt.de](http://www.welt.de): Immer mehr Menschen in Deutschland fühlen sich einsam (30.5.2019).

<sup>492</sup> Putnam, R. D. (2000): Bowling Alone. The Collapse and Revival of American community. New York u. a.

<sup>493</sup> Putnam, R. D. (2000) s.o.



zu stärken, desto erfolgreicher vermag eine Region auf neue wirtschaftliche Chancen – und Risiken – zu reagieren. Die Bürgerinnen und Bürger sind zudem zufriedener mit den lokalen Behörden, wenn diese sich objektiv stärker an ihren Wünschen orientieren.

### **Ökonomische Subsidiarität**

Menschen sind in überschaubaren Gruppen, gegenüber Nachbarn und Bekannten mitfühlend und hilfsbereit, nicht selten auch gegenüber Fremden. Eben weil sie bereit sind, einander zu vertrauen und auf das Gemeinwohl achten, wenn auch in einem abgesteckten Rahmen, funktionieren die verschiedenen Geschäftsfelder der Wf4.0 schon heute. Bei der kooperativen Landwirtschaft akzeptieren die Mitglieder Missernten und tragen die Verluste gleichverteilt. Menschen investieren in genossenschaftliche Unternehmungen, selbst wenn die Rendite marginal ist. Auch das Regionalgeld funktioniert nur, weil die Nutzerinnen und Nutzer den gemeinsamen wirtschaftlichen Nutzen für die Region erkennen und nicht allein auf den (egoistischen) persönlichen Vorteil bedacht sind. Manches würde ohne diese intrinsische Motivation unerschwinglich, beispielsweise Wikipedia – das Paradebeispiel eines Common Goods –. Bekämen die ehrenamtlich tätigen Jugendtrainer von Fußballmannschaften einen angemessenen Stundensatz, könnten sich vermutlich nur noch wohlhabende Bürgerinnen eine Mitgliedschaft leisten.

Letztlich wirkt die Wf4.0 auf eine Re-Regionalisierung der Produktions- und Konsumtionsstrukturen hin. Ziel ist jedoch nicht die möglichst vollständige Selbstversorgung, auch „Subsistenz“ genannt. Als Leitbild taugt eher die „Subsidiarität“ – die Fähigkeit zur Selbstversorgung und Selbstorganisation in enger Verbindung zueinander. So wie politisch unter Subsidiarität verstanden wird, dass der Regelung auf höherer Ebene nicht bedarf, was auf unterer Ebene besser oder gleich gut geregelt werden kann, so hat im Ökonomischen zu gelten, dass Güter im Nah-Raum hergestellt werden, wann immer dies praktisch möglich und ökonomisch sinnvoll ist.<sup>494</sup>

Schon Keynes vertrat diese Einsicht. Der freie Waren- und Kapitalverkehr sei nicht automatisch zum Wohle aller, da kaum regulier- und steuerbar. Besser sollten Produzenten und Endverbraucher, wann immer dies sinnvoll möglich ist, ein und demselben Wirtschaftsraum angehören. Der Großdenker bezweifelte nicht, dass der Handel mit Gewürzen, Bananen, Öl, Zink und dergleichen sinnvoll ist. Die überwiegende Anzahl der Produkte könnten die Länder allerdings selbst herstellen. Keynes bezeichnete diese Strategie als „Nationale Suffizienz“. Diese habe gegenüber der Arbeitsteilung den Vorteil, dass sie größere gesellschaftspolitische Handlungsspielräume ermögliche.<sup>495</sup> So könne regionales und globales Wirtschaften in positiver Synergie zusammen agieren.

Die Globalisierung hat über die letzten vier Jahrzehnte in d entgegengesetzte Richtung gewirkt. Doch festzuhalten bleibt, viele Produkte könnten Städte und Regionen

---

<sup>494</sup> Loske, R. (2014): Neue Formen kooperativen Wirtschaftens als Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung. in: Leviathan 3/2014, S. 463-485.

<sup>495</sup> Keynes, J. M. (1933): National Self-Sufficiency. The Yale Review, 22(4), 755-769., zitiert nach: Schütz, B. (2015): Erholung und Reform – Mit Keynes aus der Beschäftigungskrise, in: WISO 2/2015 (Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Linz)

selbst herstellen. Die oben erwähnte Lasagne lässt sich zumindest theoretisch zu 100 Prozent z.B. im Raum München herstellen.

### **Das Konzept der Wirtschaftsförderung 4.0**

Das Konzept der Wirtschaftsförderung 4.0 stärkt und erweitert die regionalen Wirtschaftsstrukturen. Ziel sind Klimaschutz, ein sparsamer Umgang mit Ressourcen und die Steigerung des regionalen Gemeinwohls sowie die Stärkung der Region. Konkret fördert die Wf 4.0

- die urbane und regionale Produktion,
- die Bindung von Warenverkehr und Dienstleistungen an die Region,
- das Teilen von Ressourcen, Produkten oder Räumen
- sowie Kooperationen, Eigeninitiative und Selbsthilfe.

Dabei betrachtet die Wf4.0 die gesamte Wirtschaft und geht damit über die reine Unternehmensförderung hinaus. Sie fördert eine Vielzahl lokaler Initiativen mit ihren innovativen Geschäftsmodellen, die zur wirtschaftlichen und sozialen Stabilität einer Region beitragen. Wie solche Geschäftsmodelle gestärkt werden können, damit sie wachsen und bekannter werden, sich vernetzen und einen positiven ökologischen, ökonomischen und sozialen Impact erzeugen, wurde im Laufe des Projektes Wf 4.0 (in den Jahren 2016-2019) analysiert und modellhaft in Osnabrück erprobt.

Grundsätzlich, so darf man feststellen, werden die Geschäftsfelder der Wf4.0 von den am Projekt beteiligten Akteuren, ob Wissenschaftlerinnen, Politiker oder Verwaltungsmitarbeiterinnen als bedeutsam wahrgenommen. Es ist auch nicht fraglich, ob die Förderung der verschiedenen Bereiche sinnvoll ist. Unklar ist zunächst meistens, wer zuständig ist und ob die entsprechenden finanzielle und personelle Mittel dafür freigegeben werden sollten.

Überraschend war und ist für diejenigen, die erstmals von der Wf4.0 erfahren, das Zusammenstellung der „Geschäftsfelder“ und die Zuständigkeit- dass also die Wirtschaftsförderung für eben deren Förderung verantwortlich sei.

### **Handlungsperspektiven für Wirtschaftsförderung 4.0**

Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung gewinnen mit der Blickweitung auf kollaborative Initiativen eine Erweiterung ihrer Handlungsfelder hinzu, sie stellen sich der Aufgabe, die Produktions- und Konsumkreisläufe im räumlichen Bezug zu verändern und den bestehenden urbanen Wirtschaftsmix zu diversifizieren. Aufgaben dieser Handlungsperspektive lauten:<sup>496</sup>

---

<sup>496</sup> vgl. Ulf Hahne/Michael Kopatz: Wirtschaftsförderung 4.0 – auch ein Thema für ländliche Regionen in: Der kritische Agrarbericht 2018, , S. 179-183

- Neue Wirtschaftsverflechtungen in der Region knüpfen
- Gezielt Lücken in den Wertschöpfungsketten schließen
- Kollektive Formen der Produktion anregen
- Tauschplattformen unterstützen
- Unternehmensgründungen auch im Bereich des kollaborativen Wirtschaftens anregen und durch Beratungs-, Vernetzungs- und Raumangebote unterstützen
- Offene Werkstätten anbieten
- Co-Working-Räume anbieten und mit Workshops und Events bespielen
- Gemeinschaftsräume für Geräte und Werkstätten anregen
- Belebung leerstehender Räume: Mischnutzungen und Zwischennutzungen als Wege der Gewerbeentwicklung und Kulturförderung etablieren
- Neue Finanzierungsformen (Regionale Kapitalgesellschaften, Bürgergenossenschaften) und Einbeziehung regionalen Kapitals (Crowd Funding) entfalten
- Regionale Verrechnungssysteme zur Stärkung regionaler Wertschöpfungskreisläufe und zur Entfaltung von Tauschleistungen anbieten (vom Regiogeld bis zu Zeitwährungen)
- Neue Wege des Regionalmarketings aktivieren (von regionalen Tauschplattformen über regionale Labels bis hin zu regionalen Verrechnungssystemen)
- Räumliche Konsequenzen mitdenken (Flächennachfrage, Möglichkeiten der Zwischennutzung, veränderte Logistik und Mobilität etc.).

Diese Vielfalt von neuen Aufgaben ergänzt die schon bisher bestehende Vielfalt an Tätigkeiten der ländlichen Wirtschaftsförderung. Wirtschaftsförderung 4.0 schafft hier neue Blickwinkel und Ansatzpunkte. Möglicherweise eignen sich einige der Ansätze dafür, in ländlichen Regionen neue wirtschaftliche Aktivitäten und Gründungen anzuregen oder auch neue Gemeinwohlleistungen zu entfachen. Die ländlichen Räume können es gebrauchen.

### **Folgerungen & Forderungen<sup>497</sup>**

Lokal eingebettete Ökonomien gelten als Hoffnungsträger des sozialökonomischen Wandels, weil sie kleinräumig agieren, lokale und regionale Wirtschaftskreisläufe bevorzugen, Ressourcen sparen und zur Lebensdauererlängerung von Produkten beitragen.

Insofern beinhaltet die Wf4.0 die Öffnung der Wirtschaftsförderung für neue Wirtschafts- und Arbeitsformen wie offene Werkstätten („Fab-Labs“), Co-Working Räume, Tauschplattformen, Manufakturen und kollaborative Initiativen – von Sharing über Repair bis zu neuen Gemeinwohlaktivitäten.

Die Wf4.0 ist auch ein Thema für ländliche Regionen, denn sie schafft Vorteile der Verbund- und Gemeinwirtschaft, in der die Grenzkosten gering sind und kollaboratives Wirtschaften lohnt. In ländlichen Räumen können Wf4.0 Strategien zur Verringerung der Leerstandsproblematik durch Vermittlung von Zwischen- und Kleinnutzungen beitragen. Zudem lassen sich neue Wirtschaftsaktivitäten und neue Gemeinwohlleistungen initiieren.

---

<sup>497</sup> vgl. Ulf Hahne/Michael Kopatz s.o.

Die bestehenden Institutionen der Wirtschaftsförderung in ländlichen Räumen können durch eine Öffnung für die Ideen der Wirtschaftsförderung 4.0 neue Funktionen in der Stabilisierung ländlicher Regionen gewinnen.

### **Wirkungsbilanz und -perspektive des Projektes**

Angestrebt war, dass das zu entwickelnde Handlungskonzept zur Förderung von kollaborativen Resilienzinitiativen in möglichst vielen Städten bzw. Gemeinden Deutschlands und Europas Anwendung findet. Bisher findet diese Anwendung in Wuppertal, Witten und Wittenhausen statt. Weitere Kommunen sind interessiert. Wie erhofft hat in Osnabrück der Stadtrat beschlossen, die Wirtschaftsförderung 4.0 dauerhaft fortzusetzen.

Insofern hat die Umsetzung der Ergebnisse bereits stattgefunden und steht weiterhin in der Zukunft an. Die wirtschaftlichen Erfolgsaussichten sind daher nach Projektende vielversprechend. Die Betriebe aus dem Geschäftsfeld „Produktion“ haben einen nachhaltigen Impuls durch das Projekt erhalten. Sie vernetzen sich weiterhin und die Nachfrage nach den regionalen Produkten hat sich erhöht. In den nächsten Jahren sind hier weitere Fortschritte zu erwarten. Dies gilt nicht zuletzt auch für den Einzelhandel, der zum einen stärker als bisher mit den lokalen Herstellern zusammenarbeiten könnte und sich zum anderen gegenüber den Onlinehändlern behaupten muss. Der Einzelhandel würde enorm profitieren, wenn es gelänge, dass die Bürgerinnen und Bürger wieder stärker in ihrer Stadt oder Region einkaufen.

Das Handlungskonzept „Wirtschaftsförderung 4.0“ sollte vom Ansatz vergleichbar sein mit den Standardrepertoires der regionalen Wirtschaftspolitik, oder mit den Kommunalen Klimaschutzkonzepten, die seit einigen Jahren entwickelt und umgesetzt werden. Hier gab es zu Beginn eine Anschubfinanzierung, für des Klimaschutzkonzeptes und für die Einrichtung einer Stelle für Klimaschutzmanagement. Ein analoges Vorgehen wäre bei der Wf4.0 vorstellbar, zumal es nach der Corona-Krise ein stärkeres Interesse an Konzepten zur Resilienzökonomie geben wird.

In der Wirtschaftsförderung Osnabrück ist jetzt ein neues Handlungskonzept entstanden. Neben den etablierten, bestehenden Tätigkeitsfeldern gibt es nun den Bereich „Nachhaltiges regionales Wirtschaften“. Gemeint ist damit die Wf4.0. Der neue Titel soll deutlicher machen, worum es geht. Die Bezeichnung Wf4.0 ist für Außenstehende sehr abstrakt hat anfangs recht viel Verwirrung ausgelöst. Aufgabenbereich „Nachhaltiges regionales Wirtschaften“ gliedert sich in drei Bereiche: Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CRS) im Unternehmen, kooperative und gemeinwohlorientierte Wirtschaftsformen sowie ein Netzwerk für regionale Produkte.<sup>498</sup>

Im Herbst 2019 hat die Stadt Osnabrück den *Deutschen Nachhaltigkeitspreis* erhalten und das, so hat die Jury betont, nicht zuletzt aufgrund der Wirtschaftsförderung 4.0.: Dem Projekt, welches sich mit regionalen Wertschöpfungsketten und Themen wie Teilen, Tauschen und Reparieren beschäftigt, gelänge eindrucksvoll der Nachweis, dass hinter Nachhaltigkeit auch Geschäftsmodelle stecken können.

---

<sup>498</sup> „Wirtschaftspost“, Wirtschaftsmagazin der WFO Wirtschaftsförderung Osnabrück GmbH - 1/2020, S. 30f.

Angestrebt war - und tatsächlich entstanden sind - neue Kooperationsstrukturen zwischen Stadtmarketing, Wirtschaftsförderung und Freiwilligenarbeit (Ehrenamt). Darüber hinaus sind zahlreiche weitere Kooperationsstrukturen entstanden, etwa bei den lokalen Produzenten oder in der „Repairszene“.

Ob und wie viele Arbeitsplätze im Laufe des Projektes entstanden sind beziehungsweise entstehen werden, lässt sich (noch) nicht fundiert darlegen. Die zurückliegenden Erfahrungen geben zumindest Anlass für die Einschätzung, dass sich solche Effekte am Arbeitsmarkt positiv darstellen werden.

Das Projekt bietet mit seinen Ergebnissen wichtige Anhaltspunkte für die Forschung u.a. zur „Postwachstumsökonomie“ sowie für die Bereiche der „Pluralen Ökonomik“. Besonders in den besonderen Zeiten der Corona Krise, wird das Wuppertal Institut auf das Konzept der Wf4.0 und seine Bedeutung für die Resilienzökonomie hinweisen. Denn die Ausweitung von kooperativen Wirtschaftsformen, die regional bezogene Wirtschaft und die Neuerfindung der Commons ist die Voraussetzung für den „Bau einer wachstumsbefriedeten Wirtschaftsordnung“.<sup>499</sup> Große Wirtschaftseinheiten sind zwar in kapitalistischen Gesellschaften mächtig und produzieren kostengünstiger, zeigen in Krisenzeiten jedoch Ihre Inflexibilität und Abhängigkeit. Subsidiär und kooperativ arbeitende kleinere Einheiten zeigen dann ihre Stärken hinsichtlich Stabilität und Regenerationsfähigkeit.

### **Diffusion**

Auf Basis der wissenschaftlichen Erkenntnisse und der praktischen Erfahrungen in der Modellphase, wurde das Projekt „Rollout Wirtschaftsförderung 4.0: Vom First Mover zum Early Follower“ beantragt und initiiert. Wie der Titel schon sagt, ist das Ziel, das Konzept der Wf4.0 in der Anwendung auszubreiten. Witten, Wuppertal und Witzenhausen beginnen im Frühjahr 2020 mit der modellhaften Erprobung im Rahmen ihrer Wirtschaftsförderungen.

Im Laufe dieses Projektes wird das Wuppertal Institut weiterhin auf die wissenschaftliche Anbindung des Projektes in die Forschungslandschaft hinwirken. Es ist davon auszugehen, dass sich die Forschungen zum Bereich Resilienzökonomie, nicht zuletzt als Antwort auf die Corona-Krise, deutlich ausweiten werden. Die Ergebnisse der Forschungsarbeiten zur Wf4.0 sollen hier Eingang finden.

Die anfängliche Skepsis der Wirtschaftsförderer gegenüber dem Konzept scheint inzwischen überwunden. Das Interesse der Modellstädte war sehr hoch und es war nicht schwer, entsprechende Beschlüsse auf den Weg zu bringen. Dass es so kam, lag nicht zuletzt an den in Aussicht stehenden Fördergeldern. Nichtsdestotrotz überlegen inzwischen auch andere Kommunen beziehungsweise Wirtschaftsförderer, das Konzept aufzugreifen, hier insbesondere Kiel. Erste Gespräche haben bereits stattgefunden.

In diesem Zusammenhang passt es zu erwähnen, dass das Wuppertal Institut im Rahmen des Projekts „Rollout Wirtschaftsförderung 4.0: Vom First Mover zum Early

Follower“ anstrebt, eine Geschäftsstelle/Agentur für die Verbreitung der Idee der Wf4.o zu gründen. Denn Reformen brauchen Zeit. Ein Modellprojekt und einige Publikationen zur Wf4.o werden die Wirtschaftsförderer noch nicht in der Breite dazu bewegen, ihr gewohnten Förderstrategien zu überarbeiten bzw. zu ergänzen. Dafür sind in den kommenden Jahren insbesondere persönliche Gespräche und viel Überzeugungsarbeit notwendig sowie der Dialog mit potentiellen Förderern wie etwa Stiftungen, öffentlichen Geldgebern und / oder crowdfunding-Aktionen und politischen Institutionen. Eine Wf4.o Agentur könnte diese Arbeit leisten.

In Anbetracht der Corona-Krise ist gut vorstellbar, dass die Sensibilität für das Thema Resilienzökonomie und Regionalwirtschaft zugenommen haben wird. Die Arbeit einer Wf4.o-Agentur fiele aus dieser Perspektive auf fruchtbaren Boden.

Es gab im Laufe der letzten 2,5 Jahre viele Anfragen zur möglichen Übertragbarkeit seitens anderer Kommunen. Meistens stehen dem zunächst Finanzierungsvorbehalte gegenüber, beispielsweise in Witten. Das Anschlussvorhaben „Rollout Wf4.o“ sorgt dafür, dass weitere Städte das Konzept modellhaft erproben können und analysiert so die Verwertbarkeit und konzeptionelle Übertragbarkeit sowie eventuell notwendige Anpassungsbedarfe an regionale und lokale Spezifika.

Die bisherigen Reaktionen auf das Konzept der Wf4.o haben gezeigt, dass besonders Regionen in wirtschaftlich schwierigen Situationen, daran interessiert sind. Mit entsprechenden Stellen (etwa des Landes NRW, Stiftungen) soll erörtert werden, inwiefern eine Agentur über das Konzept der WF 4.o regionale Förderung unterstützen kann.

Was in systematischer Hinsicht geschehen müsste, damit das Konzept der Wf4.o in der Breite Anwendung findet, wurde im Kapitel „Überregionale Treiber [AP 1.1]“, (S. 94) diskutiert. Es geht dabei darum, welche Schritte hilfreich sein können, damit sich unsere Kommunen für krisenfestere Wirtschaftsstrukturen einsetzen. Besonders zur Stärkung der Regionalwirtschaft gibt es viele Ansätze, die bis zur Ausgestaltung von Freihandelsabkommen oder Zöllen reichen. Das sind freilich keine leicht umzusetzen und Strategien.

### **Ausblick in Anbetracht der Coronakrise**

In der Nachhaltigkeitsszene ist die Formel „Lokal Handeln, global denken“ so etwas wie in ein zivilisatorisches Mantra. Doch ähnlich wie bei der globalen Erwärmung fühlen sich die Einzelnen auch den Herausforderungen „Wachstumszwang“ und „Exportabhängigkeit“ nicht gewachsen. Die Auswirkungen des persönlichen Entscheidungsalltags erscheinen allzu gering. Regional einkaufen, Kleider tauschen, Dinge reparieren und selbst herstellen, was soll das schon bewirken? Doch die Erfahrungen zeigen, dass aus diesen kleinen und niedlichen Initiativen etwas Großes und Bedeutsames werden.

Die Wf4.o ist letztlich eine Anleitung zur sozial-kulturellen und ökonomischen Transformation mit ökologischem Impact. Diesen Prozess zu stärken und zu steuern, darin liegt die Motivation der Wf4.o. Sie verknüpft ein solides Business Modell mit sozialen Innovationen. Sie stärkt die lokale Wertschöpfung in der Region Schritt für Schritt und verkürzt damit die Transportwege. Lokal orientierte Firmen und deren Arbeitsplätze bleiben erhalten oder werden gar geschaffen. Die Wf4.o richtet sich

gegen kapitalistisch geprägten globalen Wettbewerbsdruck, eine auf Ausbeutung der Menschen und Regionen basierendes Wirtschaften, niedrige Löhne, Stress am Arbeitsplatz und verschwenderischen Umgang mit Ressourcen. Sie stärkt die Möglichkeiten der Nahversorgung, nachgelagert den Export. Die Wirtschaftsförderung 4.0 ist der Treiber für soziale Innovationen, zivilgesellschaftliche Eigeninitiative und partizipative Kooperation. Sie stärkt die soziale Stabilität, gemeinsame Werte und den sozialen Zusammenhalt. Das ist nicht nur gut für die Widerstands- und Anpassungsfähigkeit von Individuen und Gruppen sondern ebenfalls für ganze Regionen.<sup>500</sup> Es gibt nichts zu verlieren und viel zu gewinnen.

In ihrer Disserstation über das Thema „Economics and uncertainty“ befasst sich die Ökonomin Julia Köhn mit der Stabilität von ökonomischen Systemen: Wer mit Unsicherheit umgehen will, muss in sicheren Zeiten stabile Systeme vorbauen.<sup>501</sup> Das heißt mit anderen Worten: Auch wenn in China die Wirtschaft einmal einbricht, gibt es ausreichend Möglichkeiten zu vermeiden, dass die hiesige Wirtschaft mit in den Abgrund gerissen wird.

Die Coronakrise hat eine neue Sensibilität für die Abhängigkeit von globalisierten Märkten und Wertschöpfungsketten mit sich gebracht. Viele Medikamente und ein Großteil der Schutzmasken werden ausschließlich in China hergestellt. Betriebe mussten die Produktion einstellen, weil bestimmte Teile, etwa aus Italien oder China, nicht mehr verfügbar waren. Damit zeigt die Globalisierung das erste mal in einem wirtschaftlich starkem Land wie unserem, was ökonomische Abhängigkeiten für gesamt-zivilisatorische Strukturen bedeuten: es fehlen essentielle Güter.

Und so diskutieren viele Politiker über die Folgen der Globalisierung. Frankreichs Präsident Emmanuel Macron beklagt das Ausmaß der Fabrikverlagerungen und der Spezialisierung sei „untragbar“ geworden. Und dem Vernehmen nach verlangt EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen, Europa müsse mehr wichtige Produkte wieder selbst fertigen, anstatt sie zu importieren.<sup>502</sup>

Zumindest in diesen sogenannten System-kritischen Bereichen ist es daher gut vorstellbar, dass ein Teil der Produktion zurück in die EU geholt wird. Wie das initiiert werden soll, etwa durch Subvention, Zölle o.ä., bleibt abzuwarten. Schließlich können die Unternehmen dazu nicht gezwungen werden.

Doch auch in anderen Bereichen sehen diverse Kommentatoren eine Renaissance der Regionalwirtschaft in Folge der Corona-Krise aufziehen. In seiner „Corona-Rückwärts-Prognose“ meint der Zukunftsforscher Matthias Horx:

„Heute im Herbst, gibt es wieder eine Weltwirtschaft. Aber die Globale Just-in-Time-Produktion, mit riesigen verzweigten Wertschöpfungsketten, bei denen Millionen Einzelteile über den Planeten gekarrt werden, hat sich überlebt. Sie wird gerade demontiert und neu konfiguriert. Überall in den Produktionen und Service-

---

<sup>500</sup> Sagan, I.; Mazik, G. (2014): Economic Resilience. The Case Study of Pomorskie, in: Raumforsch Raumordn (2014) 72, S. 153–164.

<sup>501</sup> Köhn, Julia (2015): Human After All. An Inquiry into the Nature of Uncertainty and its Consequences for the Principles of Economics.

<sup>502</sup> [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de): Strafzölle bei Umweltvergehen (7.5.2020), S. 18

Einrichtungen wachsen wieder Zwischenlager, Depots, Reserven. Ortsnahe Produktionen boomen, Netzwerke werden lokalisiert, das Handwerk erlebt eine Renaissance. Das Global-System driftet in Richtung GloKALisierung: Lokalisierung des Globalen.“

Ob es zu einem so gravierenden (Sinnes)Wandel kommen wird, bleibt abzuwarten. Besonders wahrscheinlich erscheint es nicht, wenn man bedenkt, mit welcher Entschlossenheit und Geschwindigkeit die zurückliegenden Freihandelsabkommen geschlossen wurden. Diese bewirken letztlich eine weiter zunehmende Vernetzung von Produktion und verlängerten Wertschöpfungsstufen. Vorstellbar ist gleichwohl, dass ein vitales Interesse an kommunalen Strategien zurückbleibt, mit denen sich Risiken der Globalisierung abzusichern lassen – mit dem Ziel einer regionalen, nachhaltigen und stabilen Basis einer globalen Weltwirtschaft.

Es ist schon richtig, dass man sich auf die Corona-Krise nicht voll umfänglich vorbereiten konnte. Doch völlig überraschend kam es nicht. Nach SARS-CoV, Ebola und MERS-CoV folgt nun Covid-19. Diesmal mit wirtschaftlich katastrophalen Folgen. Nicht in fernen Ländern, sondern sozusagen vor der Haustür lauern Schweinepest und Vogelgrippe. Aber es braucht auch keine Seuche, denken wir nur an Dotcom-Blase oder Lehmann-Pleite - eines war doch immer schon gewiß: nach einem wirtschaftlichen Hoch, kommt die Krise, aus welchem Grund auch immer.

Wir können nicht auf alle Krisen angemessen vorbereitet sein. Aber dass sich Wirtschaft und Gesellschaft krisenfester entwickeln als bisher, das ist durchaus möglich. Neben Qualität und Preis sollte in Zukunft auch die Resilienz eines Produktes oder einer Dienstleistung – einer Unternehmung – betrachtet werden. Die Europäische Union und die Bundesregierung haben einen großen Einfluss auf die Resilienz ihrer Ökonomie. Er reicht bis hin zur kommunalen Wirtschaftspolitik, etwa durch Förderprogramme für Konzepte wie die Wirtschaftsförderung 4.0.